



ESCOLA NAVAL

talant de bi-faire



Edson Luís Joaquim Zico

Competências de Liderança e as suas influências no Desempenho Individual: No contexto da Marinha de Guerra Moçambicana (MGM)

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares Navais, na especialidade de Administração Naval



**Alfeite
2016**



Edson Luís Joaquim Zico

Competências de Liderança e as suas influências no Desempenho Individual: No contexto da Marinha de Guerra Moçambicana (MGM)

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares Navais, na especialidade de Administração Naval

Orientação de: 2TEN ST-ERH Anjos Fragoso

O Aluno Mestrando

O Orientador

Dedicatória

**Aos meus pais e a minha família no geral
Pelo apoio prestado durante essa minha caminhada.**

Agradecimentos

Na vida há sempre um grupo de pessoas a quem numa ou outra altura, ficamos a dever favores, apoios, ajuda, incentivos. Neste seguimento, apresento os meus sinceros agradecimentos:

Ao 2TEN Anjos Fragoso, orientador desta dissertação, pela transmissão de conhecimentos, disponibilidade e incentivo que foi revelando ao longo deste trabalho.

Aos meus pais pela constante preocupação e apoio, e a quem devo toda a minha educação e valores, e em especial à Joana Livramento Fortes pelo apoio moral, compreensão que demonstrou durante esta minha caminhada.

Aos militares da Marinha de Guerra Moçambicana (MGM) que participaram do estudo, pela colaboração, sem a qual não seria possível a realização desta investigação.

E finalmente, mas não menos importante, aos camaradas do curso VALM “Almeida Henriques” pelo apoio e camaradagem incondicional ao longo de todo o meu percurso académico, principalmente nos momentos difíceis.

Resumo

No atual contexto organizacional que se encontra em constantes mudanças, os nossos líderes têm de estar prontos para encarar desafios cada vez mais complexos, requerendo dos mesmos um investimento e um ajustamento contínuo das práticas e competências de liderança, devendo conseguir potenciar nos seus colaboradores um vínculo forte com a organização que os possa conduzir a um maior desempenho, disponibilidade, e em contribuir para o sucesso da organização.

Neste contexto, o presente estudo procura analisar relações que se estabelecem entre a perceção das competências funcionais de liderança e o desempenho individual dos militares da MGM, explorando o impacto das competências do líder ao nível do desempenho dos militares da Marinha, e ainda, perceber se a categoria impacta ao nível dos papéis de liderança percecionados e do desempenho individual requerido.

A amostra em estudo foi constituída por 84 militares da Marinha de Guerra Moçambicana (Oficiais, Sargentos e Praças), à qual foi aplicado um inquérito por questionário constituído por três partes, análise das competências do líder, desempenho individual e variáveis demográficas. Para analisar as relações e as diferenças entre as variáveis em estudo recorreu-se ao teste de (r) Pearson. Os resultados obtidos forneceram suporte à primeira hipótese.

Para analisarmos as diferenças de perceções das competências de liderança e das dimensões de desempenho entre categorias, recorreu-se ao teste de One-Way ANOVA Anova. Os resultados obtidos forneceram em parte suporte às duas últimas hipóteses.

Este processo permitiu identificar que as competências de liderança percecionadas influenciam o desempenho, que a perceção das competências funcionais de liderança é diferente entre militares de diferentes categorias, e que o grau de desempenho é diferente entre militares de diferentes categorias.

Palavras – chave: Papéis de liderança, Desempenho, Categoria.

Abstract

In the current organizational context that is constantly changing, our leaders must be ready to face increasingly complex challenges, requiring the same investment and a continuous adjustment of practices and leadership skills and should be able to enhance the employees a link strong with the organization that can lead to greater performance, availability, and to contribute to the success of the organization.

In this context, the present study seeks to analyze relationships established between the perception of leadership skills and the performance of individual military MGM, exploring the impact of the skills of leading the performance level of the Navy employees, and also realize the category and impacts the level of perceived leadership roles and required individual performance.

The study sample consisted of 84 soldiers of the Mozambican Warship Navy (Officers, NCOs and Squares), to which was applied a questionnaire consisting of three parts, analysis of the leader's skills, individual performance and demographic variables. To analyze the relationship and differences between the study variables we used to (r) Pearson test. The results provided support for the first hypothesis.

To analyze the differences in perceptions of leadership roles and performance dimensions of categories, we used the One-Way ANOVA test. The results partly provided support for the first two hypotheses.

This process identified that the perception of leadership skills is different between the military of different categories, and that the level of performance is different between the military of different categories.

Key-words: Leadership roles, Performance, Category

Índice

Dedicatória	III
Agradecimentos	IV
Resumo	V
Abstract	VI
Listas de Tabelas.....	IX
Listas de quadros.....	X
Listas de figuras.....	X
Lista de siglas e acrónimos.....	XI
1. Introdução	14
1.1 Enquadramento do Trabalho de Investigação.....	14
1.2 Problema de Investigação: Escolha, Formulação e Justificação.....	14
1.3 Delimitação da Abordagem	15
1.4 Questão Central.....	16
1.5 Objetivos de Estudo	16
1.6 Estrutura do Trabalho	16
2. Enquadramento teórico	19
2.1 Modelo organizacional da Marinha de Guerra Moçambicana.....	19
2.2 Conceito de liderança e seu desenvolvimento	19
2.2.1 Teorias do Tipo I - Traços da Personalidade.....	25
2.2.2 Teorias do Tipo II – Comportamentais	25
2.2.3 Teorias do Tipo III - Contingenciais de 1ª geração.....	26
2.2.4 Teorias do Tipo IV - Contingenciais de 2ª geração	27
2.2.5 Teorias do tipo V- O líder íntegro (ou executivo de nível 5).....	28
2.2.6 Teorias do tipo VI- O coach como agente desenvolvimentista e transformacional.....	29
2.2.7 Mudança de paradigmas e as novas correntes teóricas	31

2.3 Competências Funcionais de liderança.....	34
2.3.1 Conceito	34
2.3.2 Modelo teórico das Competências Funcionais de Liderança	35
2.4 Desempenho.....	38
2.4.1 Conceito	38
2.4.2 Desempenho individual.....	39
2.5 Relação entre Liderança e o Desempenho	42
2.6 Hipóteses de Investigação.....	44
3 Metodologia.....	48
3.1 Caracterização do Estudo	48
3.2 Variáveis	50
3.3 Caracterização do Universo e Dimensão da Amostra.....	51
3.4 Instrumentos de Recolha de Dados.....	52
3.4.1 Inquérito por Questionário	52
3.5 Procedimentos.....	53
4 Resultados	56
4.1 Caracterização Sociodemográfica da Amostra	56
4.2 Análise Descritiva das Escalas de Medida	57
4.2.1 Análise descritiva das competências funcionais de Liderança.....	57
4.2.2 Análise descritiva das dimensões do desempenho individual global.....	58
4.3 Análise da fiabilidade – Coeficiente Alfa de Cronbach.....	60
4.3.1 Competências funcionais de liderança (Alpha de Cronbach)	61
4.3.2 Desempenho individual (Alpha de Cronbach)	61
4.4 Validação das hipóteses	62
4.4.1 Hipótese 1.....	62
4.4.2 Hipótese 2.....	66
4.4.3 Hipótese 3.....	70

5 Discussão, Conclusões e Recomendações	74
5.1 Discussão dos resultados e conclusões	74
5.2 Resposta a questão central	80
5.3 Considerações finais	81
5.4 Limitações do estudo	82
5.5 Recomendações	82
Referências Bibliográficas.	84
Anexos:	88
Anexo 1: Questionário	88
Anexo 2: Tabelas estatísticas	94
Anexo 3: Gráficos Q-Q plot e histogramas.....	98
Anexo 4: Dados sociodemográficos	101
Anexo 5: Gráficos dos valores médios das competências do líder	104
Anexo 6: Gráficos dos valores médios das dimensões de desempenho	105
Anexo 7: Gráficos de Análise da fiabilidade (Alpha de Cronbach)	107

Listas de Tabelas

Tabela 1- Conceitos e significados de Liderança	21
Tabela 2- Teorias da liderança.....	24
Tabela 3- Análise descritiva das competências funcionais de liderança global	57
Tabela 4- Análise Descritiva das competências funcionais de liderança	58
Tabela 5- Análise descritiva das Dimensões do desempenho individual global	59
Tabela 6- Análise Descritiva das Dimensões de Desempenho.....	59
Tabela 7- Avaliação da fiabilidade (Hill & Hill, 2012).....	60
Tabela 8- Análise da fiabilidade das competências do líder (alpha de Cronbach).....	61
Tabela 9- Análise da fiabilidade do desempenho individual (Alpha de Cronbach).....	62
Tabela 10- Teste da normalidade – Competências de liderança	63
Tabela 11- Teste da normalidade - Desempenho individual	63
Tabela 12 (a) - Descritivas - Assimetria e Curtose- Competências de liderança	64

Tabela 13- Correlações Entre Dimensões de Liderança e competências de desempenho	66
Tabela 14 - Teste da Normalidade do Competências de Liderança para os três grupos (categorias)	66
Tabela 15 - Teste da Homogeneidade de Variâncias	67
Tabela 16 - Teste One-Way ANOVA (tipos de competências de liderança e categoria)- Descritiva.....	68
Tabela 17 - Teste One-Way ANOVA (competências de liderança e categoria)	69
Tabela 18 - Teste da Normalidade do Desempenho individual para os três grupos (categorias)	70
Tabela 19 - Teste da Homogeneidade de Variâncias	70
Tabela 20 - Teste One-Way ANOVA (Desempenho individual e categoria) – Descritiva	71
Tabela 21 - Teste One-Way ANOVA (Desempenho individual e categoria)	72
Tabela 22- Tabela referente a análise descritiva de cada uma das competências de liderança do líder.	94
Tabela 23 - Tabela referente a análise descritiva de cada uma das dimensões de desempenho.	95
Tabela 24- Teste Post-hoc (componentes das competências de liderança e categoria... 96	
Tabela 25- Teste Post-hoc (componentes de desempenho individual e categoria)	96
Tabela 26- Amostra da população	97

Listas de quadros

Quadro 1- Estratégias para exercer influência.....	23
Quadro 2- Como atua um coach na relação com o seu colaborador	30
Quadro 3- Líderes transformacionais versus transacionais	32
Quadro 4- Variáveis do estudo	50

Listas de figuras

Figura1- Modelo de Análise	46
Figura2- Género dos Militares.....	101
Figura3- Idade dos militares	101

Figura4- Quadro dos Militares	102
Figura5- Habilitações literárias	102
Figura6- Categoria.....	103

Lista de siglas e acrónimos

CMGM- Comando da Marinha de Guerra Moçambicana

DI- Desempenho individual

IWP- Individual Work Performance

LCP- Least Preferred Coworker

MGM- Marinha de Guerra de Moçambique

MLQ- Multifactor Leadership Questionnaire

QP- Quadros permanentes

RC- Regime de contrato

SPSS- Statistical Package for Social Sciences

VD- Variável dependente

VI- Variável Individual

Capítulo 1

Introdução

- 1.1. Enquadramento do Trabalho de Investigação
- 1.2. Problema de Investigação: Escolha, Formulação e Justificação
- 1.3. Delimitação da Abordagem
- 1.4. Questão Central
- 1.5. Objetivos de Estudo
- 1.6. Estrutura do trabalho

1. Introdução

1.1 Enquadramento do Trabalho de Investigação

A presente dissertação de mestrado com o tema “Competências de liderança e as suas influências no desempenho individual: No âmbito da Marinha de Guerra Moçambicana” surge no âmbito da estrutura curricular dos cursos ministrados na Escola Naval Portuguesa como condição para obtenção de grau de mestre. Esta dissertação, que começou a ser desenvolvida no decorrer do 4º ano de curso e é terminada no 5º ano (último) de formação denominado ano de Aspirante a Oficial (ASPOF), serve para uma breve reflexão e análise acerca de um conjunto de comportamentos necessários ao exercício de liderança por parte do líder e a forma como esta influência os subordinados. Também, permitirá adquirir conhecimentos, tendo em vista o desempenho num futuro próximo de Oficial dos Quadros Permanentes da Marinha de Guerra Moçambicana.

1.2 Problema de Investigação: Escolha, Formulação e Justificação

A primeira fase quando se trata de um trabalho de investigação, diz respeito à escolha do tema, esta por sua vez requer uma grande reflexão e bom senso por parte do autor. Segundo Fortin (2009a) o processo de investigação “tem por ponto de partida uma situação que suscita interrogações, um mal-estar ou uma inquietação, que pede uma explicação ou pelo menos uma melhor compreensão”.

Ainda segundo este mesmo autor o tema a investigar deve ser relevante, necessitar de solução, alteração ou até mesmo melhoramento. Estes pressupostos, a convivência com os camaradas na Escola Naval Portuguesa, assim como o interesse pela área da liderança, tiveram um peso significativo na solução deste primeiro obstáculo sentido pelo autor.

No âmbito da disciplina de Comportamento Organizacional, ao analisar-se detalhadamente a forma como as organizações atuam, pode-se afirmar que o principal fator para se cumprirem os objetivos traçados são as pessoas e que a liderança e a sua eficácia estão dependentes de vários fatores. Nesse caso, a liderança tem um importante papel na movimentação das pessoas para o sucesso, pois mais do que gerir pessoas, é necessário que a organização conte com o seu talento, vontade e potencial para um crescimento mútuo (Chiavenato, 2002).

Mesmo no âmbito militar, todos sabem que os principais pilares para o cumprimento das missões, são as pessoas, sendo a liderança uma componente muito importante para estabelecer as relações interpessoais entre o líder e os subordinados.

Analisando a liderança verificamos que esta afeta o ambiente interno bem como externo da organização, visto que desde o nível mais baixo ao nível estratégico, são todos influenciados diretamente e indiretamente os seus comportamentos e desempenho, podendo-se afirmar que os líderes afetam todos os níveis de ação das organizações. Sendo possível notar que os comportamentos do líder influenciam no desempenho dos seus subordinados, é importante saber-se de que forma e em que tipo de comportamento este facto acontece. Nesta ordem de ideias surge a pertinência do tema: “Competências de Liderança e a suas influências no Desempenho Individual: No contexto da MGM”. Ambiciona-se portanto, através de um suporte da literatura, identificar as competências funcionais dos líderes e como estas influenciam no desempenho dos seus liderados.

No âmbito das Forças Armadas é importante este tipo de estudo das competências dos líderes face ao desempenho dos subordinados, pois a partir dos resultados obtidos é possível (no caso destes não serem satisfatórios) tentar corrigir-se alguns comportamentos. É óbvio que as correções podem não ter um efeito imediato, mas num longo prazo podem verificar-se mudanças significativas ou seja, ao se estudar as competências funcionais relacionadas com o desempenho (negativo), poder-se-á através dos técnicos da área dos recursos humanos, dar-se formação e treino aos líderes como objetivo destes poderem associar às suas funções os comportamentos necessários para atingir o melhor desempenho por parte dos seus subordinados.

1.3 Delimitação da Abordagem

Esta dissertação aborda as competências funcionais dos líderes e a forma como estes influenciam os seus subordinados, representando assim, a área de interesse dessa investigação e do investigador.

A mesma focar-se-á sobre a análise das competências dos militares da MGM que desempenham funções de Chefia, Direção e Comando e a sua influência no desempenho dos seus liderados. Tendo em conta os recursos disponíveis, a população alvo deste estudo serão os militares do Comando da Marinha de Guerra Moçambicana (CMGM).

1.4 Questão Central

De forma a se fazer face a certos desvios e algumas incertezas intrínsecas a um trabalho de investigação, é necessário que o investigador percorra o caminho mais claro e prático. E como tal deve-se centrar numa questão central.

Segundo (Fortin, 2009a) a questão central pode ser definida como sendo “uma pergunta explícita respeitante a um tema de estudo que se deseja examinar, tendo em vista desenvolver o conhecimento que existe”. Por outro lado Quivye Campenhoudt (2008) definem a questão Central como sendo algo que “consiste em procurar enunciar o projeto de investigação na forma de uma pergunta de partida, através da qual o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor”. Neste sentido, esta dissertação busca responder à seguinte questão central: “Quais as competências funcionais dos líderes da MGM que mais influenciam no desempenho dos seus subordinados?”.

1.5 Objetivos de Estudo

Segundo (Fortin, 2009b, cit in Lopes, 2015, p. 4) o objetivo de estudo “indica o porquê da investigação. É um enunciado declarativo que precisa a orientação da investigação segundo o nível dos conhecimentos estabelecidos no domínio em questão. Especifica as variáveis-chave, a população alvo e o contexto de estudo”.

No entanto considerando o modelo teórico proposto, constitui-se como objetivo principal do presente estudo contribuir para uma melhor compreensão das relações que se estabelecem entre a perceção das competências funcionais dos líderes e o desempenho individual, em particular avaliar o impacto que as competências do líder poderão ter ao nível do desempenho dos militares da MGM. Propõe-se ainda avaliar se existem diferenças entre o nível hierárquico (categoria) relativamente às competências de liderança percecionadas e no desempenho individual.

1.6 Estrutura do Trabalho

A presente dissertação está dividida em duas partes. A primeira, constituída por dois capítulos e é teórica, a segunda parte é prática e esta organizada por três capítulos. No que diz respeito a primeira parte, o primeiro capítulo trata da introdução, fazendo-se um enquadramento geral do tema, identificando a problemática em análise com a correspondente delimitação. Neste mesmo capítulo abordamos a questão central, assim

como especificamos os objetivos do trabalho de investigação. Seguidamente, no decorrer deste capítulo apresentamos a metodologia que iremos usar no decorrer do trabalho. Ainda na primeira parte, mas no segundo capítulo intitulado Enquadramento Teórico, é abordada a temática da liderança, enunciando as diferentes correntes teóricas. Será também abordado o desempenho evidenciando os diferentes conceitos, a forma como este é avaliado e as suas competências, assim como relacionamos a liderança com o desempenho. Por fim serão lançadas as hipóteses de investigação.

No que diz respeito à segunda parte da dissertação, deparamo-nos com o terceiro capítulo, intitulado Metodologia que explica o método, as técnicas e todos os instrumentos usados para se efetuar a parte prática desta dissertação. No quarto capítulo, fazemos a análise e a respetiva discussão dos resultados obtidos. Por fim segue-se o último capítulo que consiste nas conclusões e recomendações, onde confirmamos as hipóteses abordadas, respondemos à questão colocada ao longo do trabalho (questão central), e apresentamos as recomendações e as considerações finais da dissertação.

Capítulo 2

Enquadramento teórico

2.1 Modelo Organizacional da Marinha de Guerra Moçambicana

2.2 Conceito de liderança e seu desenvolvimento

2.3 Competências Funcionais de Liderança

2.4 Desempenho

2.5 Relação liderança e desempenho

2.6 Hipóteses de investigação

2. Enquadramento teórico

2.1 Modelo organizacional da Marinha de Guerra Moçambicana

A MGM como qualquer instituição militar, vê a sua organização assente numa estrutura hierárquica bem delimitada e vincadamente “vertical”.

O âmbito de trabalho é altamente estruturado e normalizado, onde são assumidos dois grandes tipos de vínculo laboral/prestação de serviço efetivo: militares pertencentes ao Quadro Permanente (QP) e militares pertencentes ao Regime de Contrato (RC).

Na MGM prestam serviço não só militares mas também militarizados e civis. Os militares dos QP e RC encontram-se distribuídos pelas seguintes categorias ou escalões hierárquicos: oficiais, sargentos e praças. Existe uma definição clara das responsabilidades individuais das funções a desempenhar.

A MGM desenvolve diária e permanentemente uma atividade operacional de interesse público, militar e diplomático na área mais estratégica para Moçambique – o Mar, com a mais elevada eficiência e profissionalismo, quer seja no mar ou na terra.

Fazer parte da MGM é servir o País com disciplina, lealdade, honra, integridade e coragem. O cumprimento das missões atribuídas à MGM só é possível graças ao empenho e à dedicação de quem a serve e a serviu.

2.2 Conceito de liderança e seu desenvolvimento

A liderança está muito relacionada com a capacidade de comunicar e de transmitir de ideias. Assim, tem sido muito difícil definir o conceito de líder e o que é Liderança, havendo várias definições para este elaborado conceito. Bass (1990, cit in Rego, 1998) refere que “existem várias definições de liderança, quantas as pessoas a tentarem defini-la”.

Segundo (McDavid e Herrera, s/d) a liderança é o papel que se define pela frequência com que uma pessoa tem a capacidade de influenciar ou dirigir o comportamento de outros elementos do grupo.

George Terry (1960) define liderança como sendo a capacidade de influenciar as pessoas fazendo-as empenhar-se de forma voluntária em objetivos de grupo (George Terry, 1960).

Por sua vez Fachada (1998) diz que liderança é um fenômeno de influência interpessoal praticada em determinada situação através do processo de comunicação humana, com vista à comunicação de determinados objetivos.

Do ponto de vista de Parreira (2000), a liderança é um processo de influência e de desempenho de uma função de grupo virada para a obtenção de resultados, aceites pelos membros dos grupos. Liderar é pilotar a equipa, o grupo, a reunião; é prever, decidir, organizar.

Chiavenato (2004) apresenta uma definição um pouco mais complexa ao afirmar que a liderança é “uma tentativa, no âmbito da esfera interpessoal, dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar”.

Para Yukl (2002), que considera que se trata “de um processo de influência que afeta a interpretação dos eventos pelos seguidores, a escolha dos objetivos para a organização ou grupo, a organização das atividades para o alcance dos objetivos, a motivação dos seguidores para cumprir os objetivos, a manutenção das relações de cooperação e do espírito de equipa, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização”.

Uma outra definição apresentada por Syroit (1996) que considera a liderança como “um conjunto de atividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das atividades de outros membros, com o objetivo de atingir eficazmente o objetivo do grupo”.

Hersey e Blanchard (1988) referem que a liderança é “um processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou grupo no sentido de deles obter esforços que permitam o alcance de metas numa dada situação”.

Por sua vez Bass (1981) define liderança como “a função de comunicar por quaisquer meios com subordinados a fim de executar uma tarefa, alcançar ou manter um nível de conduta ou ganhar aceitação para um estado de coisas “.

Portanto perante esta diversidade de opiniões acerca da liderança, é possível perceber que as diferentes conceções do construto podem ser caracterizadas por diferentes elementos (e.g. influência, poder, persuasão). De forma a entender melhor o conceito de liderança e os elementos que a caracterizam, observemos a tabela seguinte:

Tabela 1- Conceitos e significados de Liderança

Conceções de liderança	Caracterização
Centro de processo grupal	A liderança envolve a proeminência de um ou alguns (poucos) indivíduos sobre os outros. Em virtude da sua especial posição no grupo, o líder determina a estrutura, atmosfera, ideologia e atividade do grupo.
Personalidade e seus efeitos	O líder possui qualidades que o distinguem dos seguidores.
Arte de induzir a obediência	A liderança é a capacidade de imprimir a vontade do líder nos seguidores, e de induzir a sua obediência, respeito, lealdade e cooperação.
Exercício da influência	A liderança é uma relação entre líder e seguidores na qual o primeiro influencia mais do que é influenciado. Devido ao líder, os que são liderados agem diferentemente do que fariam sem ele.
Acto ou comportamento	A liderança é o comportamento de um indivíduo que está envolvido na direção das atividades do grupo
Formas de persuasão	A liderança é a persuasão bem-sucedida, sem coerção: os seguidores são convencidos pelo mérito de argumento, não pela coerção do líder
Relação do poder	A liderança é um tipo particular de relação de poder, que se caracteriza pela percepção dos membros do grupo de que o outro membro tem o direito de lhes prescrever comportamentos relacionados com atividade do grupo.

Instrumentos de alcance de objetivos	A liderança é um processo de arranjo de uma situação, de tal modo que os membros do grupo, incluindo o líder, podem alcançar objetivos comuns com a máxima economia e o mínimo de tempo, esforço e trabalho.
Efeito emergente da interação	A liderança é um processo de estimulação mútua através do qual a energia humana é usada para a prossecução de uma causa comum.
Papel diferenciado	Cada membro de um grupo, organização ou sociedade ocupa uma posição. Em cada uma delas, espera-se que o indivíduo que a ocupa desempenhe um papel mais ou menos bem definido. O líder desempenha, pois, o papel que lhe é atribuído – que é diferente do atribuído aos seguidores.
Iniciação da estrutura	A liderança é um processo de criação e manutenção do padrão de relacionamento e papéis. Ela permite manter a eficácia dos sistemas de decisão.
Combinação de elementos	A liderança envolve aspetos de personalidade, processo de influência, comportamento, poder, etc.

Fonte: Adaptado de Bass (1990)

Neste contexto pode-se inferir que a liderança pode ser observada como a capacidade de influência interpessoal, em que o líder pode ser visto como a pessoa que decide o que se deve fazer e faz com que as pessoas obedeçam às suas decisões. Desta forma, o líder é ou será avaliado pelos resultados simbólicos e não pelos resultados substantivos, porém, é necessário que o líder tenha a capacidade de auto avaliar o seu estilo de liderança, ser auto crítico e também auto questionar-se acerca da forma como ele lidera os seus subordinados (Barracho, 2012).

Conforme já se observou trata-se de um conceito muito relativo e diversificado implicando normalmente duas partes: o indivíduo influenciador (líder) e os outros indivíduos que são influenciados (subordinados). Ainda, segundo Barracho (2012) a liderança não é uma qualidade individual, mas sim esta relacionada com diversas variáveis, como sendo: as características do líder, as suas necessidades, as características pessoais dos diferentes elementos da organização/grupo, e por fim, o ambiente económico, social e político que hoje em dia o denominamos por *stakeholders*.

Por outro lado a influência dos líderes caracteriza-se por ser formal ou emergente. Diz-se que um líder é formal em consequência da posição hierárquica que ele ocupa dentro da organização, enquanto que o líder emergente tem maior influência no grupo (os) da tarefa (as). Em geral, os diferentes conceitos definem a liderança como sendo uma tarefa que consiste num determinado indivíduo inserido num grupo, influenciar outros indivíduos para a execução de uma determinada tarefa, sendo que este empenhamento do grupo seja entusiástico, excluindo comportamentos resultantes de obediência passiva ou aberta. Segundo Pelletier (1999) quando um indivíduo coage os seus subordinados não há liderança e, no entanto, para este autor trata se da exercer influência que suscite uma participação voluntária do individuo para a realização dos objetivos do grupo.

Segue-se um quadro que ilustra de uma forma resumida algumas formas que os líderes conseguem exercer influência nas pessoas.

Quadro 1- Estratégias para exercer influência

Categoria	Tratamento indireto	Tratamento direto
Confia no medo da represália	Intimidação (exigência)	Coerção (ameaça)
Envolve normas de reciprocidade	Conquista de favorecimento (dívida de gratidão)	Barganha (troca)
Usa argumentos persuasivos baseados na razão	Apelo a valores pessoais (aplicação de princípios gerais)	Factos atuais (sublinha a necessidade imediata)

Fonte: Adaptado de David A. Whetten e Kim S. Cameron (1984)

Após a análise de alguns dos principais conceitos sobre a liderança, será agora necessário seguir uma trajetória no sentido de perceber a evolução histórica acerca dos estudos da liderança.

Ainda nesta temática, Syroit (1996) diz que no decorrer dos vários anos realizaram-se vários estudos acerca da liderança, mas mesmo assim é impossível dizer claramente o que distingue líder e não líder, ou até mesmo líder eficaz do não eficaz, e organizações eficazes das não eficazes.

No sentido de esclarecer melhor as diversas abordagens sobre estes aspetos relacionados com o líder e propriamente a liderança, apresentamos assim um esquema taxonómico que de acordo com a tipologia sugerida por Pina & Cunha (2009), identifica seis diferentes tipos de teorias acerca da liderança, conforme representado na tabela 2.

Tabela 2- Teorias da liderança

			Universal	Contingente	Valores
Construto focal da Liderança	1.	Traços do Líder	Tipo I	Tipo III	Tipo V
	2.	Comportamento do Líder	Tipo II	Tipo IV	Tipo VI

Fonte: Adaptado de Pina & Cunha (2009)

Teorias tipo I – Que dizem respeito às teorias acerca dos traços de personalidade do líder;

Teorias do tipo II – Que tratam acerca dos comportamentos do líder e os seus respetivos estilos de liderança;

Teorias do tipo III – Que abordam acercados fenómenos de liderança numa visão contingencial que consiste em procurar perceber os efeitos das variáveis situacionais sobre a personalidade do líder;

Teorias do tipo IV – Apesar de manter uma visão contingencial, procuram perceber o efeito interações entre as variáveis situacionais e as respetivas características de personalidade do líder.

Teoria do tipo V – permite identificar o líder servidor da organização, dedicado e competente.

Teorias do tipo VI- Abordam acerca da relação entre os subordinados e o líder, para que este ajude os seus colaboradores a forma de expressar melhor os seus talentos.

2.2.1 Teorias do Tipo I - Traços da Personalidade

As teorias do Tipo I correspondem às teorias dos Traços da Personalidade ou dos Perfis, também conhecida como a teoria do *greatman* (DenHartog&Koopman, 2001). Os primeiros estudos acerca de liderança foram feitos até à segunda guerra mundial (e.g. com a finalidade de escolherem oficiais do exército) e procuravam descobrir por exemplo as características como a inteligência, a capacidade de amar, a força física, entre outras, que eram reconhecidas nesses tempos como atributos dos líderes naturais Barracho (2012). As pessoas nasciam líderes, ou sejam não se faziam líderes Carlyle (1910).

Esta teoria tinha como objeto de estudo as características de personalidade do líder, no sentido de se obter um perfil de características preditoras de liderança universal. Uma vez encontrado este perfil do líder, considerava-se que todos os indivíduos que se enquadrassem no mesmo seriam líderes em qualquer contexto Jesuíno (2005).

Um dos aspetos mais abordado nestas teorias de primeira geração foi a relação entre liderança e inteligência, tendo-se obtido resultados que apontam para a premissa de que os líderes são mais inteligentes, mas não muito mais do que a média do grupo conduzido Jesuíno (2005).

As revisões efetuadas sobre o tema concluem que os traços pessoais não se revelam suficientes para discriminar líderes de não líderes e muito menos eficácia de ineficácia em termos de liderança. Ainda que alguns dos traços sejam requeridos em grande parte de situações de liderança, os mesmos não constituem por si só razão suficiente para explicar a variabilidade dos desempenhos dos líderes de situação para situação (DenHartog&Koopman, 2001; Jesuíno, 2005).

2.2.2 Teorias do Tipo II – Comportamentais

As teorias comportamentais surgem depois da 2ª guerra mundial. A não suficiente credibilidade que se verificou nos modelos de liderança do Tipo I, conduziram a uma nova direção de investigação no sentido de análise dos comportamentos associados às diferentes situações que traduzissem maior eficácia na liderança de grupos, Jesuíno (2005).

Os especialistas deixaram de se focar naquilo que o líder é para se focarem naquilo que o líder faz (DenHartog&Koopman, 2001). Assim, o centro das suas

pesquisas passa a ser os comportamentos do líder com o grupo/equipa, com o objetivo de se identificar quais os comportamentos que se revelavam mais eficazes que configuravam o estilo de liderança mais adequado do líder, que podia ser considerado válido para qualquer tipo de situação (DenHartog&Koopman, 2001; Jesuíno, 2005).

Segundo Jesuíno (2005) os estudos mais notáveis nesta época foram os de Kurt Lewin que tiveram início em 1938 e continuados pelos seus seguidores (Ronald Lippitt& Ralph, White, 1943, 1958, 1960). Tinha como objetivo verificar o impacto causado por três diferentes estilos de liderança (autoritário; democrático; Laissez-faire), e tinha como alvo crianças de dez anos, orientados para executar tarefas de tempos livres, tais como construção de máscaras Jesuíno (2005).

Estes mesmos estudos tiveram a sua continuação nas universidades de Michigan e Ohio, virados para o comportamento orientado para o relacionamento e para a tarefa. Este tipo de ideias. Esta perceção dos estilos de liderança que passavam pela orientação do líder para a tarefa ou para as relações humanas, implicou uma vantagem relativamente às teorias anteriores, possibilitando a formação de líderes. Acabou por transitar para o grupo de teorias seguinte (DenHartog&Koopman, 2001; Jesuíno, 2005).

2.2.3 Teorias do Tipo III - Contingenciais de 1ª geração

Na tentativa de explicar a liderança num contexto mais global surgem as teorias do Tipo III. No entanto, é nesta época que se abandona a crença no líder universal e começa-se a focar na perspetiva contingencial, que traduz a ideia de que a eficácia da liderança centra-se em função da situação. Podendo no entanto o líder então ser ou não eficaz consoante as características da situação (DenHartog&Koopman, 2001; Jesuíno, 2005). Esta teoria ensaia de novo o estudo das características de personalidade, só que desta vez relacionando-as com várias variáveis situacionais Jesuíno (2005).

O modelo que mais se destacou nesta altura foi o do Fiedler, quer pela produção de investigação, assim como pela polémica que gerou a sua volta (Jesuíno 2005). A teoria de Fiedler tem como objetivo relacionar as características do líder e os aspetos de uma dada situação. No entanto este mesmo autor realça três variáveis situacionais que agem sobre o líder: a autoridade formal, a organização da tarefa e as relações líder/seguuidor. Utilizando uma escala de 8 pontos, que é uma medida de estilo de liderança, a LCP (least preferred coworker), que basicamente tem como objetivo numa série de escalas do tipo diferenciador semântico, e que permite avaliar as diferentes

formas de exercer a liderança, Fiedler identificou dois tipos de liderança: uma centrada na relação e outra na estrutura da tarefa.

De seguida procurou identificar qual dos dois estilos destacava-se mais eficaz e os resultados permitiram chegar a conclusão que o estilo de liderança orientado para a tarefa é eficaz quando a situação é favorável ou mesmo pouco favorável ao líder. Por outro lado o estilo de liderança orientado para as relações é eficaz quando a situação é mais ou menos favorável ao líder (Barracho, 2012). Isto quer dizer, “cada estilo de liderança pode ser eficaz, porém depende das características da situação, isto é, os estilos de liderança dependem do seu controlo situacional” Barracho (2012).

Com o objetivo de classificar as diferentes situações examinadas de acordo com as suas características Fiedler fê-lo através da escala de atitudes *leastpreferredcoworker* (LPC) desenvolvida por ele resultante do seu trabalho inicial sobre a percepção interpessoal.

Este mesmo autor chegou a conclusão que em situações muito favoráveis, ou em situações consideradas muito desfavoráveis, o estilo que se identificava como o mais eficaz era o virado para a tarefa, e em situações pouco ou moderadamente favoráveis, o estilo que mais se destacava era o orientado para o relacionamento. Desde então tornou-se possível desenvolver a teoria contingencial, identificando-se em que situações os tipos de liderança eram mais eficazes (Jesuíno, 2005).

2.2.4 Teorias do Tipo IV - Contingenciais de 2ª geração

As teorias do Tipo IV vêm dar continuidade às perspetivas contingenciais, isto é, continua-se a acreditar que a eficácia da liderança decorre do tipo de situação, sendo no entanto um aspeto em comum com as teorias do Tipo III. Diferenciando-se destas pela relação e efeito moderador das variáveis situacionais, sobre os comportamentos do líder e descorando das suas características de personalidade (Jesuíno, 2005). Durante vários anos a Teoria Situacional de Liderança, de Hersey e Blanchard's (1967, 1977, cit. in DenHartog&Koopman, 2001) foi considerada uma das mais importantes no que diz respeito à formação e treino em liderança.

De acordo com estes teóricos o modelo consiste na interação entre três pontos distintos: o grau de orientação para a tarefa (definir metas a cumprir, definir prazos, organizar o trabalho), o grau de orientação para o relacionamento (dar apoio e feedback, envolver os indivíduos nas discussões e atividades, facilitar as colaborações pessoais) e

o grau de maturidade por parte dos seus colaboradores numa determinada tarefa, sendo a maturidade, a capacidade de definir objetivos muito elevados, mas realistas.

Este modelo propõe que o líder deve ajustar o seu estilo comportamental ao nível de maturidade dos seus subordinados (Barracho, 2012), isto é com vista a aumentar a maturidade de um determinado subordinado imaturo, o líder pode optar por diminuir o nível diretivo e delegar algumas responsabilidades. No entanto se o subordinado tiver um melhor desempenho, deverá ser recompensado, elogiado e apoiado emocionalmente. Nesta ótica, o subordinado tenderá a repetir o seu desempenho ou mesmo incrementa-lo, e além disso é muito provável que o subordinado adquira mais confiança, tornando-se mais maduro naquela tarefa. No entanto deverão ser considerados quatro estilos de liderança: diretivo, negociativo, participativo e delegativo, e quatro estádios de maturidade que se caracterizam do seguinte modo: M4 (Corresponde aos indivíduos capazes de realizar tarefas elevadas e têm muita vontade em assumir responsabilidades); M3 (diz respeito a indivíduos que, embora mostrem capacidade, tem falta de confiança ou relutante em aceitar responsabilidades, uma vez que o nível de motivação é instável); M2 (alguma capacidade e disposto capaz mas com dúvidas); M1 (incapaz e relutante ou inseguro) (Ferreira et al., 2011). Chega-se assim a uma curva de estilos de liderança, em que é necessário ter sempre presente que os colaboradores atingem elevado grau de maturidade, o líder tende a diminuir o controlo sobre as atividades, diminuindo também o comportamento de relacionamento. Como conclusão qualquer dos estilos a adotar é eficaz, desde que esteja adaptado ao nível de maturidade dos indivíduos (Barracho, 2012).

2.2.5 Teorias do tipo V- O líder íntegro (ou executivo de nível 5)

Segundo Cunha e Rego (2009, p. 31) “as teorias do tipo V são fortemente instrumentais. Assumem que qualquer estilo apropriado desde que se ajuste à situação do líder com os seus colaboradores, preconiza uma conduta vincadamente instrumental: usam-se as estratégias que funcionam mesmo que isso colida com o respeito e a dignidade das pessoas”.

Porém, ultimamente tem havido várias propostas viradas para necessidade de o líder ser íntegro, ético e respeitador. A abordagem do líder íntegro ou executivo de nível 5 é feita sempre que nos focamos na personalidade do líder. Esta última designação foi proposta por Collins, que enfatizou um par de valores, nomeadamente: i) a tenacidade e

a energia necessárias para trabalhar em ambientes competitivos; ii) a maturidade emocional, a consciência das forças e fraquezas próprias, a ponderação (Cunha & Rego, 2009).

Ainda no decorrer dos seus estudos Collins afirmou que existe uma hierarquia de capacidades de liderança sendo necessário deter as de nível 5 para concitar elevados desempenhos organizacionais Cunha e Rego (2009, p. 33). Os líderes que chegam a este patamar apresentam um conjunto comum de características:

- São modestos, evitam a adulação, não são “gabarolas”,
- “Expressam tenacidade e vincada determinação – é sobre elas que assentam os processos motivacionais dos colaboradores, e não sobre imagens carismáticas reverentes”;
- “Canalizam a ambição e os esforços para a organização - e não para a grandiosidade pessoal”;
- São decididos na ânsia de produzirem os melhores resultados a longo prazo.
- Almejam desempenhos duradouramente excelentes (Cunha & Rego, 2009).

Este novo perfil de líder, é o de um líder servidor da sua organização, de forma dedicada e competente. Já não é visto como alguém tocado por uma força do além inacessível ao comum dos mortais. Também já não é visto como sendo uma pessoa cujo objetivo é de natureza económico-financeira.

2.2.6 Teorias do tipo VI- O coach como agente desenvolvimentista e transformacional

“ O *coaching* corresponde a uma corrente recente no domínio da liderança. Todavia, a sua prática é antiga. Corresponde a atuações do líder norteadas para um valor supremo; ajudar os outros a trilharem o seu próprio caminho de auto desenvolvimento “ (Cunha&Rego, 2009). Encontramo-nos numa situação em que já não é da responsabilidade do líder descobrir o que é melhor para o seu subordinado- trata-se de algo que é da responsabilidade de cada um.

O *coaching* pode ser descrito como sendo” o processo que ajuda uma pessoa a desenvolver as competências de modo a saber fazer bem quatro coisas: conhecer bem os seus pontos fortes, ter consciência das debilidades, saber capitalizar as forças e compensar as debilidades” (Urrutikoetxea, 2003; cit in Rego & Cunha, 2009).

No quadro a seguir iremos mostrar varias formas em como atua um *coach* na

relação com o seu colaborador.

Quadro 2- Como atua um coach na relação com o seu colaborador

Ajuda-o a aprender mais do que ensina.	Ajuda-o a descortinar as áreas em que o seu potencial de desenvolvimento é maior	Ajuda-o a desenvolver a sua inteligência emocional.
Ajuda-o a fazer opções, descortinar e a definir as suas metas.	Ajuda-o a analisar os erros, as suas raízes e os modos de ultrapassá-los.	Coloca-se ao serviço-não controla.
Faculta-lhe as pistas que lhe permitem superar-se a si próprio.	Faculta-lhe guias de atuação, informações e pistas que lhe permitem optar e decidir.	Faz-lhe crítica construtiva, fornece-lhe feedback.
Gera-lhe orgulho nas realizações e reconhece-lhe o mérito.	Impele-o a aproveitar todo o seu potencial.	Inspira confiança, monitoriza-lhe o desempenho, motiva-o, não lhe impõe soluções, não julga, reconhece a independência e a autonomia do colaborador.
É competente e empenhado.	É prudente.	Respeita-o. É sincero na relação.
Transmite-lhe desafios concretizáveis, assim como sentimentos de segurança	Revela abertura de espírito.	É paciente- mas sem perder o norte na pró-criatividade.

Fonte: Adaptado de Cunha & Rego (2009)

Em suma, o *coaching* resume-se a uma categoria de comportamentos ligados a diferentes tipos de valores, que são: auto desenvolvimento, respeito, autonomia. Como uma forma de complementar é de citar que a lógica subjacente ao *coaching* esta de certa forma diretamente ligada a um líder automaticamente transformacional.

2.2.7 Mudança de paradigmas e as novas correntes teóricas

Para além das abordagens referentes às teorias tipo V e VI, sendo consideradas das mais recentes importa também mencionar outras alterações que sucederam no âmbito das correntes de Liderança. A partir dos anos 80, a teoria que mais contributo recebeu dos investigadores, foi a teoria da liderança transformacional e transaccional (Burns, 1978; Bass, 1990 cit in Barracho 2012). Os mesmos autores refletem que a liderança transformacional é definida como a habilidade dos líderes de apelar a valores morais positivos e a necessidade de e motivar os seguidores para alcançar resultados para além dos esperados. Distinguindo-se da liderança transaccional, no sentido em que esta é baseada em três componentes: clarificação do trabalho no intuito de obter recompensa, vigilância do trabalho dos subordinados e as devidas ações de correção para assegurar que o trabalho é devidamente elaborado e punições ou outras ações de correção quando há desvios face as normas de desempenho (Bass, 1978). O modelo compreende quatro dimensões chave, no comportamento dos líderes transformacionais: carisma, liderança inoperacional, estímulo intelectual e consideração individualizada (Bass, 1985, cit. in DenHartog&Koopman, 2001).

Por sua vez no que diz respeito a liderança transaccional pode ser dividida em três dimensões, que são, a recompensa contingente, gestão por exceção (ativa e passiva) e liderança laissez-faire (Bass, 1990, cit. in DenHartog, Jaap, Van Muijen&Koopman, 1997). No entanto este modelo sofreu várias críticas por parte de alguns especialistas, como é o caso de Dirks e Ferrin (2002) que diziam encontrar uma grande correlação entre as subdimensões da liderança transformacional, dando limite nos resultados no que diz respeito à determinação do seu impacto individual. (DenHartog et al., 1997; Hinkin&Schriesheim, 2008), argumentam ter descoberto alguns enigmas com o modelo e o instrumento de medida, o *MultifactorLeadershipQuestionnaire* (MLQ), no que diz respeito às divergências entre liderança transformacional, transaccional e laissez-faire.

Contudo, Yukl (1999) discorda com a ideia de que o carisma é um elemento importante da liderança transformacional. Nesta ordem de ideia Yukl (1999), aponta para uma teoria mais específica e com os limites melhor delimitados no que respeita aos comportamentos e respetivas dimensões que a integram.

O quadro a seguir mostra algumas das diferenças entre estes dois tipos de liderança.

Quadro 3- Líderes transformacionais versus transacionais

Transacionais	Transformacionais
Focalizam-se mais nas regras e na sua aplicação	São auto definidos
São mais internamente dirigido	São extremamente dirigidos
Trabalham dentro das regras de cultura organizacional	Redefinem ou mudam as regras da cultura organizacional com base na sua visão de um futuro mais satisfatório

Fonte: (Adaptado de Avolio e Bass, 1995, cit in Barracho 2012)

Yukl, Gordon e Taber (2002), tentaram inteirar as diversas correntes teóricas desenvolvidas em 50 anos de investigações numa variedade de estudos, sistematizando-os numa teoria geral da liderança organizacional, designando-a de tridimensional, por se tratar da análise de três meta-categorias que tinham ligadas a cada uma delas uma diversidade de comportamentos. O estudo estava diretamente virado no fornecimento de uma base que pudesse sustentar o crescimento de uma taxonomia integrativa do comportamento em liderança.

Neste âmbito de mudança de paradigmas e das correntes teóricas mais atuais, um dos modelos apresentados pela literatura é o modelo da liderança partilhada. Segundo Pearce e Conger (2003), entende-se por liderança partilha da como sendo o processo de influência dinâmico e interativo, que implica a participação de um conjunto de pessoas, e que tem como objetivo o alcance dos resultados esperados (Bligh et al., 2006). As probabilidades neste modelo tendem a subir quando os líderes desenvolvem papéis diferentes e complementares, conseguem trabalhar conjuntamente, comunicam com eficácia, sabem lidar com crises, assim como desenvolver posições comuns em assuntos chave (O'Toole et al., 2002).

Uma nova perspetiva teórica acerca da liderança é a Liderança transcendental e contextual. Esta nova perspetiva de liderança é muito recente na literatura organizacional, e segundo muitos autores, esta é considerada como sendo uma perspetiva mais enriquecida da liderança transformacional.

Segundo Barracho (2012, p. 199), “ a liderança transcendental é vista como uma forma extrema de autenticidade transformacional na qual os seguidores não são motivados apenas por motivações extrínsecas mas porém, sentem-se impelidos a

identificarem-se como uma “causa” e portanto, a transcenderem os seus próprios interesses em favor da organização e dos colegas”.

No entanto este tipo de liderança é vista como sendo do tipo em que se orienta para a obtenção de resultados que se enquadram na liderança transacional e busca alinhar os interesses e as motivações dos indivíduos com os da organização.

O líder transcendental é um servidor, coloca o seu desempenho e dedicação em primeiro lugar, com o espírito de serviço, reforçando assim a motivação dos seus subordinados (Barracho, 2012).

Segundo Cunha et al., (2006), “a maior eficácia dos líderes transcendentais resulta, em primeiro lugar, do seu mais forte locus de controlo interno e este pendor resulta da focalização espiritual que os impele a colocarem grande importância na dinâmica do imaterial-espírito, e menos na dinâmica material-corpo”. Ainda segundo Kets de Vries (1989), os sujeitos que têm tendências a ter um melhor locus de controlo interno, tem tendências a se dar melhor em situações de stress e a estimular os seus subordinados a terem um elevado desempenho do que os indivíduos com locus de controlo externo. E segundo Cunha et. al. (2006) os líderes transacionais têm mais tendência a manifestar mais forte locus de controlo externo.

Face a esta breve revisão da literatura acerca da liderança julgamos ter conseguido apresentar um pequeno enquadramento cronológico e teórico no que diz respeito as principais abordagens relativas a liderança, que vem marcando diversas gerações de investigadores e de líderes. É possível também concluir com esta revisão que, face a grande produção científica e as divergências a volta das definições e da caracterização dos traços, comportamentos e das competências é no entanto possível traçar algumas linhas de orientação, nomeadamente: influência dos líderes sobre as organizações é importante; alguns traços e competências são necessários para que um indivíduo mais facilmente possa se assumir como líder e executar melhor essa função: a liderança pode apenas estar centrada num único indivíduo ou ser partilhada, envolvendo líderes, subordinados e situações; por último a eficácia dos líderes está dependente do desempenho dos seus subordinados liderados (Cunha et al., 2006).

2.3 Competências Funcionais de liderança

2.3.1 Conceito

O termo competência tem hoje uma vasta e caracterizada expressão na literatura académica, assim como está aliada particularmente à gestão da formação de recursos humanos e à gestão por competências (Rocco & Sarmento, s/d).

“A variedade de conceitos que estão ligados às competências, em termos concretos e no que diz respeito às práticas de intervenção organizacional, faz-nos deparar com intervenções e sistemas muito diferenciados e, naturalmente com consequências e resultados também substancialmente diferentes” (Rocco & Sarmento, s/d).

Existem competências compreendidas como sendo um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para um determinado indivíduo realizar trabalho, por outro lado existem as competências entendidas como sendo a entrega do indivíduo para a organização (Dutra, 2007). A maioria das pessoas entende a competência como sendo um determinado conjunto de conhecimentos, agilidades e atitudes que visam o desenvolvimento das suas atribuições e responsabilidades.

Esta doutrina, segundo Dutra (2007) é pouco satisfatória, devido ao facto de que as pessoas tenham determinado conjunto de conhecimentos, agilidades e atitudes não quer dizer que os indivíduos irão aumentar valor a organização.

As várias definições de competências foram estudadas principalmente pelas escolas americanas, francesas e inglesas, a partir de estudos que tinham como objetivos o aprimoramento dos processos de pessoal na captação de talentos e estruturação de carreiras (Boebber, 2008). Ainda, no decorrer destes estudos Dutra indica Boyatzis (1982), por criar uma grande e importante colaboração na estruturação do conceito de competências, quando a partir da caracterização da procura de um determinado cargo na organização, procura fixar ações ou comportamentos efetivos esperados (Boebber, 2008).

Na escola americana os principais investigadores como McClelland (1973), Boyatzis (1982) é possível prever as competências e estruturá-las de modo a estabelecer-se um determinado conjunto ideal de qualificações para que a pessoa desenvolva uma performance superior em seu trabalho (Boebber, 2008). Dutra (2007) acredita que os indivíduos agem como agentes de transformação de conhecimentos, agilidades e atitudes em competência entregue para qualquer situação.

Segundo Evans (2002cit in Mugeiro, 2015, pp.18) identificam-se 4 principais grupos teóricos de competências, o *Starfish Model* identifica: **1. Habilidades Metodológicas:** resolução de problemas, pensamento sistêmico, gestão pessoal e criatividade; **2. Competências sociais:** comunicação, assertividade, relacionamento interpessoal e trabalho em equipa; **3. Competências relacionadas com valores e atitudes:** persistência, responsabilidade, integridade e ética; **4. Competências de aprendizagem:** motivação para aprender, abertura à mudança, orientação para a qualidade e excelência e gestão do conhecimento.

Por sua vez Zarifian (1999 cit in Fleury & Fleury, 2001, pp.189) classifica as competências em: **1. Competências sobre processos:** conhecimentos do processo de trabalho; **2. Competências técnicas:** conhecimentos específicos acerca do trabalho que deve ser executado; **3. Competências sobre a organização:** capacidade de organizar fluxos de trabalho; **4. Competências de serviço:** capacidade de ter consciência do impacto que as suas ações têm no resultado do seu trabalho; **5. Competências Sociais:** “saber ser”, integrando atitudes que sustentem comportamentos pessoais, o autor destaca três domínios neste nível: “autonomia, responsabilização e comunicação”.

“As competências são, por si só, invisíveis, pois não estão diretamente acessíveis. A avaliação depende dos conceitos, da metodologia utilizada, dos atores implicados e dos pontos de vista que se adotam” (Mugeiro, 2015). A competência está sempre ligada ao mecanismo de medida que lhe é aplicado. “Depende sempre do olhar que sobre ela recai: o que é avaliado não são as competências em si, mas aquilo que se designa por competência, através do mecanismo de avaliação (conceitos, instrumentos, regras, instâncias)” (Boterf, 2006).

2.3.2 Modelo teórico das Competências Funcionais de Liderança

Foquemo-nos agora no modelo teórico de liderança funcional, que servirá de base para analisarmos as diferentes competênciasde liderança. Conforme já foi referido, este modelo teórico foi desenvolvido pelos autores Santos, Caetano e Jesuíno (2008) com o pressuposto de contribuir para uma melhor percepção da eficácia das equipas organizacionais. O modelo apresenta duas fases: a primeira fase da avaliação situacional na qual assumem relevância os processos de análise de missão e especificação de objetivos a atingir. A análise da missão consiste na interpretação e avaliação da missão da equipa no que diz respeito à tarefa a executar, ao contexto onde se executa e aos

recursos que se encontram disponíveis para a sua execução (Markset al., 2001). Os líderes desenvolvem o processamento coletivo de informação, quando estimulam e auxiliam o envolvimento dos membros no reconhecimento do problema, seu diagnóstico, geração e escolha de soluções (Kozlowski, Gully, Salas e Cannon-Bowers, 1996b). Este processo carece de abranger uma discussão verbal comparando percepções, esclarecendo dúvidas para certificar que todos os membros têm uma visão partilhada do propósito e objetivos da equipa (Markset al., 2001).

Através da competência *clarificar a situação*, os líderes ajudam a equipa na procura, partilha, discussão e estruturação da informação, relevante para a resolução da tarefa, o que leva à identificação coletiva da problemática ou *modelo partilhado da situação*. Isso pode ser alcançado através da reunião preparatória da ação (*briefing*). “Nestes *briefings*, os líderes desenvolvem de forma estruturada a produção de um *modelo partilhado da situação*: (1) definindo a missão ou tarefa; (2) explicando a finalidade ou propósito da missão; (3) caracterizando os meios disponíveis e os constrangimentos ou limitações; e (4) certificando-se de que a informação foi compreendida pelos membros da equipa, de que há um entendimento coletivo da situação” (Santos et al., 2008)

A segunda fase do ciclo de tarefa diz respeito à estruturação estratégica, visa desenvolver o modo de resolução dessa tarefa, consubstanciada nos processos de equipa de formulação estratégica e planeamento estimulados pelos líderes através da competência de clarificar a estratégia. A estratégia e o planeamento subjacente encontram-se frequentemente associados a um impacto positivo na eficácia e desempenho das equipas (Janicik & Bartel, 2003; Stout, Cannon-Bowers, Salas & Milanovich, 1999).

Uma vez formulada a estratégia e estabelecido o plano, cabe ao líder a sua clarificação final, cujo objetivo é a consolidação dos *modelos mentais partilhados* (Zaccaro et al., 2001, cit in; Santos et al., 2008).

Segundo Santos et al. (2008, p.99) é da competência dos líderes a estruturação das tarefas através da competência de *clarificar a estratégia* e tem como objetivo de uma forma estruturada a criação de modelos mentais partilhados de tarefa, equipa, interação e equipamento, sendo operacionalizada em forma de reunião pré-ação na qual o líder:

1. Apresenta uma estratégia;
2. Encoraja os membros da equipa pedindo sugestões para o desenvolvimento da estratégia ou de estratégias alternativas;

3. Clarifica os papéis, o modo de interação e de uso de recursos;
4. Integra toda a informação anterior num plano e comunica-o a toda a equipa;

Testa a compreensão desse plano entre os membros da equipa, ou seja, verifica a *similitude dos modelos mentais*.

Ainda, segundo Santos et al. (2008) “durante a fase do ciclo de tarefa, os líderes atuam como elementos facilitadores dos processos de interação de equipa através da competência de coordenar” e neste âmbito devem:

1. Coordenar as atividades dos outros membros;
2. Monitorizar e atualizar a evolução do desempenho informando a equipa; estimular e promover a cooperação entre membros assistindo e ajudando os membros em dificuldade;
3. Estimular e promover a cooperação entre membros assistindo e ajudando os membros em dificuldade;
4. Promover um clima de interação favorável limitando conflitos e estimulando a motivação utilizando reforços positivos e afirmações estimuladoras do empenho coletivo.

Assim, com a conclusão da fase do envolvimento na ação, a exigência aplicada aos recursos dos membros diminui e a equipa passa para a fase de reflexão. Esta reflexão deve acontecer no contexto de desempenho, possibilitando que as equipas clarifiquem os problemas de interpretação, aperfeiçoem as estratégias e possibilite a elaboração de melhores planos, e permitam aos líderes encontrar-se em posição privilegiada para dar um feedback necessário à regulação das equipas (Tannenbaum, Smith-Jentsch, Behson, 1998; cit in, Santos et al., 2008).

É durante esta fase de reflexão que o líder atua como promotor da reflexão da equipa e no âmbito da competência de *facilitação da aprendizagem* deve:

1. Promover uma reflexão relativa à avaliação inicial da situação e à estratégia empreendida;
2. Promover uma reflexão relativa ao envolvimento na ação;
3. Sintetizar as lições aprendidas.

A análise das competências funcionais e todos seus elementos foram feitas com base num modelo teórico de liderança funcional de Santos et al. (2008), que pretendia verificar a relação das competências de liderança em cima descritas com a eficácia das equipas lideradas, no qual participaram 84 indivíduos, que foram submetidos a uma

prova de liderança de uma equipa de seis elementos na realização de tarefas não estruturadas, as quais requeriam a interdependência de todos os membros.

2.4 Desempenho

2.4.1 Conceito

Goffman (1959) define desempenho como sendo “uma atividade de um interveniente numa ação, servindo para influenciar o decorrer dessa mesma ação”, e esta definição está completamente ligada ao conceito de avaliação de desempenho, sendo importante para identificar se um desempenho é favorável ou não. O processo de avaliar o desempenho existe desde a época que surgiram o primeiro patrão e o primeiro empregado (Rocha, 2007), mas não era considerado formal. De acordo com a literatura pesquisada, a avaliação do desempenho, como sendo formal deu início no século XIX (Caetano, 1997), mas só em 1880 com o exército americano desenvolvendo um modelo próprio para o seu Pessoal (Chiavenato, 2002).

O grande impato da avaliação do desempenho verifica-se após a Segunda Guerra Mundial com a publicação da obra de Peter Drucker intitulada “*The Practice of Management*”, contribuindo com o conceito de gestão por objetivos e o estudo da avaliação do desempenho (Caetano, 2008).

Nos dias de hoje e frente às diversas dificuldades económicas que atravessamos, a avaliação do desempenho ascende a um lugar de grande destaque contribuindo definitivamente na otimização do Pessoal.

Avaliar o desempenho é um elemento chave no que diz respeito a relação entre o superior hierárquico e seus subordinados e sendo assim importa definir o seu conceito.

Para Chiavenato (1981), coloca que a Avaliação de Desempenho é uma sistemática apreciação de desempenho do indivíduo num determinado cargo e de seu potencial de desenvolvimento.

Para Caetano (1997) “é um processo de negociação e comunicação levado a cabo no contexto de atividades socio-organizativa de pessoas interdependentes, no qual a validação social dos julgamentos emerge como fator determinante da sua eficácia”.

Pode-se ainda definir como sendo um meio de julgar ou estimar o valor de um indivíduo, e sobretudo o seu contributo para a organização (Chiavenato, 2002).

A avaliação do desempenho tem um papel importante no meio das organizações, e está diretamente ligada ao Pessoal, da forma como estes se organizam e do

investimento realizado no seu desenvolvimento, nomeadamente ao nível das suas competências e habilidades (Fernandes, 2010).

É necessário que as organizações desenvolvam um conjunto de práticas de gestão dos recursos humanos, a fim de otimizar a operacionalização dessas mesmas competências, pois os recursos humanos representam as competências e o potencial de desenvolvimento que permitem trazer valor acrescentado para as organizações (Cascão, 2005).

Portanto, o processo de avaliação de desempenho permite efetuar a gestão das competências que são consideradas mais críticas para o progresso do desempenho dos subordinados (Ceitil, 2006).

2.4.2 Desempenho individual

As evidências das variadas pesquisas feitas até então conduzem-nos a pressupor que algumas práticas de Recursos Humanos (RH) onde se inclui a liderança, que de certa forma exerce uma grande influência no Desempenho Individual (DI), que em contrapartida podem consistir em bons ou maus resultados organizacionais (Bergamini, 2008). Desta forma, considerando o desempenho um grande pilar para a manutenção das organizações, partimos de princípio que é necessário analisá-lo face ao contexto organizacional em que se insere esta investigação, por forma a decifarmos quais as situações que alavancam excelentes desempenhos, com o intuito de suportar o desenvolvimento de estratégias de Gestão dos RH e do âmbito organizacional que visam a obtenção de resultados satisfatórios.

Na presente dissertação, a análise do desempenho irá focar-se sobre o DI (*Individual Work Performance* – IWP) segundo o modelo de Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Van Buuren, Van der Beek, & de Vet, 2014). Contudo, antes de se aprofundar o referido modelo, iremos abordar acerca de outros modelos de medição do DI, no sentido de se fazer uma apresentação mais ampla sobre o construto e uma caracterização do desempenho tarefa e contextual, sendo aqueles que tem sido mais focados na literatura.

No seguimento da revisão da literatura efetuada, começamos por apresentar o estudo de Campbell et. Al, (1993), que se focaliza em parte no desempenho tarefa. No que se refere ao desempenho tarefa os autores sugerem que o conceito está relacionado com a proeficiência do indivíduo em contribuir com o “núcleo técnico” de um cargo ou

ocupação. Por outras palavras todas as funções exigem certas competências técnicas, assim como um conjunto de tarefas para que se chegue aos resultados desejados.

A dimensão desempenho tarefa é caracterizada pela capacidade com que os indivíduos realizam as tarefas nucleares inerentes às suas funções. Alguns dos indicadores que a caracterizam são: quantidade de trabalho e qualidade, habilidades de trabalho e conhecimento do trabalho, planeamento e organização, resolver os problemas, monitoriza os recursos (e.g. Rotundo & Sackett, 2002; Campbell, 1990).

Segundo Van Scatter e Motowidlo's (1994), que abordam em maior profundidade o desempenho contextual, referem que este consiste em dois comportamentos distintos que incluem: facilitadores de relacionamentos interpessoais e comportamentos relacionados com a dedicação ao trabalho. Os comportamentos facilitadores de relações interpessoais apontam comportamentos de colaboração e de ajuda que facilitam o desempenho dos colegas, estando estes comportamentos internamente ligados com os que foram apresentados por Borman e Motowidlo em 1994 particularmente com o facto de o sujeito se voluntariar para executar tarefas extra, apoiar e cooperar com os colegas de trabalho. Já os comportamentos de dedicação no trabalho apresentam inovação, perseverança e disciplina individual, levando os sujeitos a insistir quando é necessário para concluir as atividades e a seguir as regras e procedimentos organizacionais, mesmo que seja em momentos inapropriados.

O desempenho contextual pode também ser definido como comportamentos que suportam o ambiente organizacional, social e psicológico no qual a função central é cooperar: aceitar sugestões de colegas, superiores e subordinados, seguir as direções e/ou sugestões de colegas e subordinados, colocar os objetivos da equipa acima dos objetivos pessoais e informar outros de acontecimentos ou exigências que poderão afetá-los (Borman & Motowidlo, 1993, p. 73).

Segundo Borman e Motowidlo (1997), o desempenho contextual distingue-se do de tarefa por três grandes razões: (1) as atividades do desempenho contextual são constantes, já as do desempenho de tarefa variam de função para função; (2) as ações que dizem respeito ao desempenho contextual são difíceis de identificar, por outro lado as do desempenho de tarefa identificam-se facilmente; (3) os preditores do desempenho contextual relacionam-se com variáveis de personalidade, enquanto que as do desempenho de tarefa relacionam-se com variáveis cognitivas.

Em suma e segundo Campbell (1990, p. 704) o DI pode ser definido como "comportamentos ou ações que sejam relevantes para os objetivos da organização".

"Assim, DI enfoca comportamentos ou ações dos trabalhadores, em vez de os resultados destas ações. Além disso, devem ser comportamentos sob o controlo do indivíduo, excluindo, assim, comportamentos que são limitados pelo ambiente" (Rotundo & Sackett, 2002).

Embora há muito tenha sido reconhecido que o DI é um construto multidimensional (Campbell, 1990; Austin & Villanova, 1992), só mais recentemente o papel dos comportamentos dos colaboradores recebeu atenção total além desempenho da tarefa (Rotundo & Sackett, 2002; Dalal, 2005; Borman & Motowidlo, 1993). É hoje consensual que, em adição ao desempenho da tarefa, o domínio do DI consiste também no desempenho contextual e comportamento de trabalho contraproducente (CTC) (Rotundo & Sackett, 2002; Viswesvaran & Ones, 2000).

No que se refere ao CTC pode ser definido como um comportamento que prejudica o bem-estar da organização (Rotundo & Sackett, 2002, p. 69). Inclui comportamentos como o absentismo, o comportamento fora da tarefa, roubo e abuso de substâncias, executar incorretamente as tarefas, descuidar a segurança, discutir e insultar os colegas trabalho, intervalos grandes, faltar ao trabalho (Koopmans et al., 2011).

Segundo (Katz e Kahn, 1974) existem expectativas ou procuras implícitas de organização quanto a comportamentos espontâneos do empregado. Trata-se de comportamentos altruísticos dos colaboradores, que são de vital importância para o bom funcionamento da organização (Katz e Kahn, 1974), sendo que a MGM não vê este requisito como uma exceção.

Segundo o modelo de Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Van Buuren, Van der Beek, & de Vet, (2014) que foi base para a elaboração deste trabalho, permitirá analisarmos as dimensões de desempenho tarefa, contextual e CTC, tendo em conta a percepção dos militares da MGM.

Os estudos que estão relacionados com o modelo de DI usado neste trabalho de investigação são relativamente recentes. Tanto que, a investigação empírica que existe apenas está associada ao desenvolvimento e à validação do respetivo instrumento. A amostra que tem sido utilizada na investigação apenas tem sido composta por colaboradores de organismos holandeses. Os resultados alcançados pelo mesmo foram bastante satisfatórios, no sentido que demonstraram bons resultados em matéria de consistência interna e validade de conteúdo. O mesmo instrumento de avaliação está a ser adaptado e validado para a população Portuguesa no âmbito da tese de doutoramento de Fragoso (2016).

2.5 Relação entre Liderança e o Desempenho

Para Drucker (1999), vem tendo várias mudanças no que diz respeito a sua forma e modelo de gestão dos indivíduos, processos e a forma como estes se relacionam com o desempenho, sendo imprescindível a existência de significado aos trabalhadores/funcionários para gerar compromisso.

Segundo Bergamini (1994) apesar de existirem diversos conceitos ao longo da história acerca da liderança e sua influência no desempenho, existem dois pontos, no entanto, que são considerados comuns a todos eles:

1. Trata-se de um fenômeno de grupo, não fazendo sentido tratar a liderança como a ação isolada de uma pessoa.
2. Trata-se de um processo de influência exercido intencionalmente e que busca o atendimento de objetivos, normalmente virados à organização.

Hollander (1978) manifesta um conceito mais abrangente ” O processo de liderança normalmente envolve um relacionamento de influência e duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade”.

No entanto, a liderança não é apenas obrigação do líder, esta por sua vez requer apoio e cooperação por parte de outros indivíduos.

No que diz respeito às questões relacionadas ao desempenho individual, de grupo e consequente das organizações, são temas de grande importância para as lideranças das organizações.

De acordo com Bergamini e Beraldo (1998), foram desenvolvidas diversas metodologias e técnicas de gestão de forma a solucionar, acompanhar e controlar essas questões. Esta visão tinha como objetivos, a rápida identificação dos desvios de desempenho, percebendo as razões que geravam os mesmos e delineando planos de correção imediata.

Embora se continue a investir muito por parte das organizações, diversas batalhas de produtividade ainda se verificam, por diversos motivos, colaborando para a análise sobre o resultado do desempenho, chegando à conclusão que este depende das decisões e comportamentos das pessoas, mas sobretudo dos líderes das organizações, encarregados de administrar esse desempenho e das variáveis inerentes a execução de tarefas (Bergamini e Beraldo, 1998). No decorrer da revisão da literatura de alguns conceitos pode-se afirmar que existe uma interdependência entre liderança e

desempenho.

Para Manoochehri (1999), o gestor tem um poder de influência muito grande para com os seus subordinados, mas deve deixar as pessoas livres por fim a produzir, pois, os indivíduos tendem a produzir melhor quando estão livres, sem muita pressão e controle.

Nesta etapa, o gestor tem como função delinear metas e objetivos, desenhar as tarefas de acordo com o desenvolvimento de cada indivíduo, estimular o espírito de grupo, dirigir e motivar os indivíduos, avaliar o desempenho e recompensá-los.

Segundo Bowditch e Buono (2002) podemos considerar a liderança como sendo “um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e alcance de metas”. Ainda segundo o mesmo autor, tendo em consideração o meio competitivo que se verifica nas organizações, a liderança é responsável por proporcionar um ambiente interno para que os indivíduos se comprometam a ter um alto nível de desempenho, e este fenómeno deve acontecer dentro de um âmbito em que podemos adquirir a máxima eficiência deste desempenho esperado, respondendo, da forma mais rápida e considerada mais adequada às mudanças e exigências de mercado.

Maccoby (2004) afirma que os líderes podem recorrer a teorias relacionadas à motivação de pessoas, a fim de entendê-las e ajudá-las na satisfação de necessidades, afetando de uma forma direta no desempenho destas no dia-a-dia.

Segundo Soto (2005), equipas que apresentam elevado nível de desempenho, o papel de liderança tende a mudar transformando-se em facilitadora, com o objetivo de dar coragem aos membros das equipas a liderarem a si mesmos.

Para Schermerhorn Jr. et al., (2005), consideram que uma organização é eficaz quando atinge os seus objetivos principais de desempenho, mantendo-se uma boa qualidade de vida aos membros da organização. Neste aspeto, segundo os mesmos investigadores, o desempenho individual e coletivo da tarefa, bem como a satisfação no trabalho são variáveis importantes para melhorar a eficácia individual no trabalho e os líderes tem um papel muito importante no decorrer deste processo.

De acordo com Blanchard (2007) “o papel de liderança formal nas organizações eficazes e de alto nível de desempenho difere do das organizações tradicionais, pelo facto destas não dependerem de um líder carismático para executarem as suas tarefas, mas sim no desenvolvimento de uma organização visionária que perdure além do líder existente, contudo, carácter decisório para a propagação, aculturação e manutenção desta visão”. Ainda segundo Blanchard (2007) “nas organizações que primam pelo alto

desempenho, a liderança não é exclusiva aos líderes designados formalmente, podendo surgir em toda parte”.

Segundo um estudo feito por Piedade (2011) no ano de 2010 à Contax S/A, que possui aproximadamente noventa mil funcionários e é a segunda maior empregadora privada do Brasil, e que consistia em analisar a influência da liderança no desempenho dos trabalhadores de *contact centres*, pudemos verificar que existe uma grande influência entre a atuação do líder, o seu estilo, seu modelo de gestão com o resultado e desempenho individual nos trabalhadores da Contax, com 83,7% dos respondentes concordando com esta afirmação e 73,3% indicando que colocariam esta atuação do líder como um dos três principais fatores geradores de maiores níveis de desempenho.

Um outro estudo feito por Gobbo (2013) que pretendia analisar a influência exercida pela liderança autêntica sobre o desempenho na segurança dos trabalhadores, investigando os mecanismos psicológicos que explicam a conexão entre autenticidade e segurança no trabalho, no qual participaram 186 trabalhadores envolvidos em empreendimentos conduzidos na indústria do petróleo, concluiu que a liderança esta associada aos *feedbacks* transmitidos pelos supervisores, bem como à percepção de justiça por parte dos trabalhadores e ao desempenho.

Em suma, e segundo a revisão literária efetuada, podemos concluir que a influência da liderança, vai além da influência habitual, podendo servir como uma das principais escadas para o crescimento da produtividade, da satisfação e do desempenho individual e coletivo, e as investigações em cima apresentadas podem assim explicar em parte a pertinência do estudo e que isso dá legitimidade ao que se pretende investigar.

2.6 Hipóteses de Investigação

A hipótese é “um enunciado que antecipa relações entre variáveis e que necessita de uma verificação empírica” (Fortin, 2009a). Pode-se afirmar que uma hipótese é uma suposição de algo com o intuito de se obter uma consequência, e devem estar viradas a uma situação real. Não têm que ser necessariamente verdadeiras, pois são formuladas para que no final da investigação sejam dadas as respostas corretas (Sousa & Baptista, 2011). Portanto, com o intuito de verificar a adequação do instrumento de avaliação das competências de liderança decorrentes do modelo teórico, tornou-se necessário colocar as seguintes hipóteses.

Apoiando-nos nas pesquisas de alguns investigadores que analisaram a relação entre a liderança e o desempenho (e.g. Bowditch e Buono, 2002, Blanchard, 2007) observaram que a liderança é responsável por proporcionar um ambiente interno para que os indivíduos se comprometam a ter um alto nível de desempenho.

Assim, admite-se a seguinte hipótese:

- **Hipótese 1:** As competências funcionais de liderança relacionam-se positivamente com o desempenho dos militares da MGM;

Segundo a revisão da literatura, sabe-se que a análise da missão consiste na interpretação e avaliação da missão da equipa no que diz respeito à tarefa a executar, ao contexto onde se executa e aos recursos que se encontram disponíveis para a sua execução (Markset al., 2001). Os líderes desenvolvem o processamento coletivo de informação, quando estimulam e auxiliam o envolvimento dos membros no reconhecimento do problema, seu diagnóstico, geração e escolha de soluções (Kozlowski, Gully, Salas e Cannon-Bowers, 1996b). Este processo carece de abranger uma discussão verbal comparando perceções, esclarecendo dúvidas para certificar que todos os membros têm uma visão partilhada do propósito e objetivos da equipa (Markset al., 2001). No entanto é necessário compreender, se existem diferenças de perceções dos militares nos estilos de liderança utilizados, tendo em conta os diferentes cargos/categorias.

Daí sugere-se a seguinte hipótese:

- **Hipótese 2:** A perceção das competências de liderança é diferente entre militares de diferentes categorias.

Como vimos anteriormente Chiavenato (1981), apresenta que a Avaliação de Desempenho é uma sistemática apreciação de desempenho do indivíduo num determinado cargo e de seu potencial de desenvolvimento. No entanto, segundo esta teoria admite-se a seguinte hipótese:

- **Hipótese 3:** O grau de desempenho diferirá entre militares de diferentes categorias.

O modelo de análise da investigação encontra-se representado na figura 1.

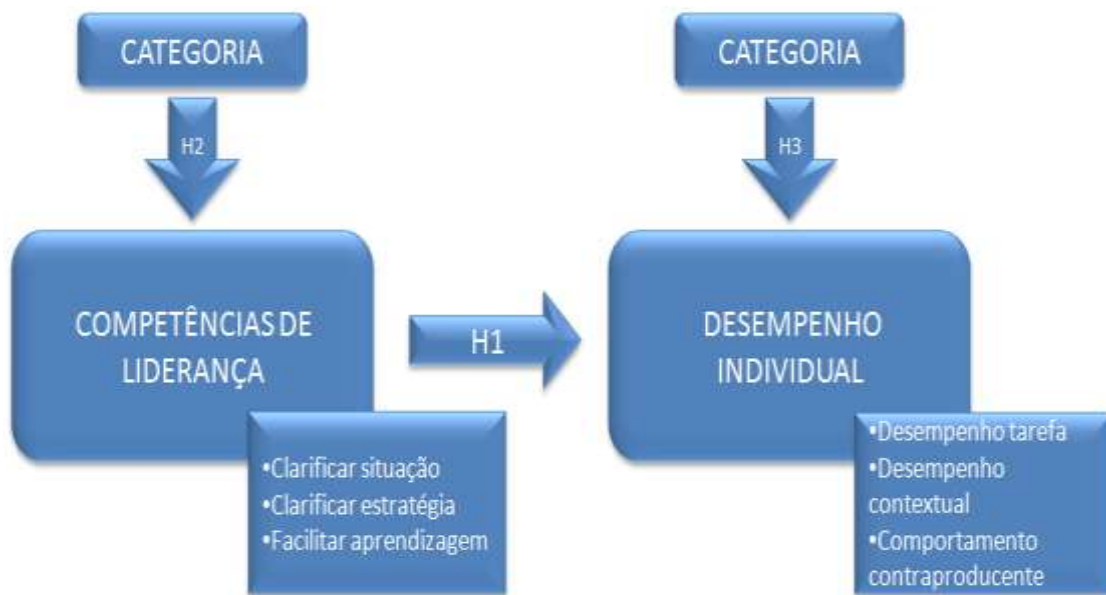


Figura1- Modelo de Análise

Fonte: Elaboração própria

Capítulo 3

Metodologia

3.1 Caracterização do Estudo

3.2 Variáveis

3.3 Caracterização do Universo e Dimensão da Amostra

3.4 Instrumentos de Recolha de Dados

3.5 Procedimentos

3 Metodologia

Neste capítulo vamos de encontro à fase mais prática, mas sempre associada com os capítulos teóricos, sendo que o principal objetivo é abordar as diversas fases de toda a trajetória metodológica e os procedimentos utilizados para a recolha de dados da dissertação. Desta forma, este capítulo será composto pelo método de abordagem ao problema e a sua justificação, caracterização do universo e da amostra, todos os procedimentos de recolha de dados, e ainda uma abordagem aos programas informáticos que foram usados para o devido tratamento dos dados e a caracterização dos instrumentos utilizados.

3.1 Caraterização do Estudo

Este trabalho tem como objetivo encontrar uma resposta, tendo em conta a definição da questão central. Como tal tivemos de recorrer à aplicação de um processo de investigação com o intuito de dar a resposta ao problema, sendo este “que determina o tipo de métodos de colheita de dados a utilizar” (Fortin, 2009b, p. 239). Segundo o mesmo autor a preferência por determinado método “faz-se em função das variáveis e da sua operacionalização e depende da estratégia de análise estatística considerada”.

Posto isto, optamos por utilizar o método documental como a principal base para a elaboração da revisão da literatura e o método inquisitivo para a recolha dos dados através de inquéritos por questionários com perguntas fechadas (Sarmiento, 2013). A revisão da literatura suscitou a recolha de diferentes conceitos, nomeadamente de liderança e desempenho, dos quais se destacam as competências funcionais dos líderes e a eficácia das equipas de Santos et. al. (2008), e as componentes do Desempenho (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, VanBuuren, Van der Beek, e de Vet 2014).

Tendo em conta que para a presente investigação foi necessário recorrer a uma análise de dados o referido trabalho serviu-se de uma metodologia quantitativa, em que através de uma análise estatística procura-se demarcar um padrão de dados e o seu significado (Fonseca, 2008). O método de recolha de dados por questionário é vantajoso na medida em que possibilita o teste de uma ou mais hipóteses de trabalho e o aprofundamento do conhecimento acerca das diferentes variáveis analisadas (Silva & Pinto, 1999).

O estudo realizado é do tipo correlacional, tendo como objetivo permitir identificar e medir o grau de associação entre duas ou mais variáveis quantificadas. São também avaliadas as diferenças entre grupos, relativamente a uma determinada variável.

Assim, numa primeira análise importa evidenciar a distinção entre os conceitos das estatísticas descritivas e estatísticas intuitivas, que acomodam as diversas classificações das técnicas estatísticas, para se melhor compreender as técnicas que vamos empregar no referido estudo.

A estatística descritiva é utilizada para descrever a informação relevante de uma ou mais variáveis constantes de um ficheiro de dados, a partir de um conjunto de parâmetros (média, moda, desvio padrão, entre outros).

Todos os outros coeficientes de correlação são também considerados como uma estatística descritiva, atendendo que expressam a origem da relação entre os valores de duas variáveis (Hill & Hill, 2012; Pestana & Gageiro, 2005).

Enquanto a estatística indutiva permite a possibilidade de avaliar o papel de fatores ligados com o acaso, sempre que as conclusões são tiradas com base em dados provenientes de uma ou mais amostras. Assumem a classificação de técnicas estatísticas indutivas, as que são feitas através de intervalos de confiança e de testes estatísticos paramétricos (e.g. o teste t, a análise de variância) e não paramétricos (e.g. o teste do qui-quadrado, o teste de Wilcoxon), aplicados a amostras aleatórias (Hill & Hill, 2012; Pestana & Gageiro, 2005).

Segundo Reto e Nunes (1999), as estratégias estatísticas utilizadas no presente estudo podem também denominar-se de método correlacional, considerando que possibilita identificar e medir o grau de associação entre duas ou mais variáveis quantificadas. Contudo, estes autores no seu artigo refletem que a estratégia de investigação correlacional distingue-se da descritiva. Na medida em que neste método as variáveis nem sempre são quantificadas e por não existir a necessidade de avaliar o grau de associação entre variáveis. Outro aspeto relevante é que permite eliminar algumas confusões referentes ao método correlacional, por possibilitar medir a covariação entre variáveis à semelhança do método experimental e do causal comparativo, prende-se com o facto de este não tentar confirmar qualquer relação de causalidade entre as variáveis em estudo, bem como, não tratar de comparar grupos mas sim recolher dados de uma determinada população em relação às variáveis em análise.

Neste contexto, a nossa investigação será alvo de uma estatística descritiva em que num primeiro momento serão apresentados alguns dados não uniformes, como por

exemplo, a situação contratual (quadros permanentes, regime de contrato) tendo-se calculado, frequências absolutas, frequências relativas, medida de tendência central (média) e medidas de dispersão (desvio padrão) (Hill & Hill, 2012; Pestana & Gageiro, 2005;). De seguida, procedeu-se à avaliação das propriedades psicométricas dos instrumentos utilizados, nomeadamente, a fiabilidade, a sensibilidade/normalidade. No que concerne à fiabilidade, caracterizada pela confiança que podemos ter nos resultados obtidos, utilizou-se o alfa de Cronbach, estimando assim a consistência interna do instrumento. Para se testar a referida normalidade, foi realizado o teste de Kolmogorov-Smirnov com a correção de Lilliefors, bem como o teste de Shapiro-Wilk (Pestana & Gageiro, 2005). Num terceiro momento, na estatística indutiva foram utilizados testes paramétricos, mesmo não se tendo verificado a normalidade das distribuições dos dados. Para correlacionar as duas variáveis quantitativas (e.g. competências do líder e desempenho) utilizou-se o coeficiente de correlação (r) de Pearson.

Para avaliar a existência de diferenças estatisticamente significativas entre as diferentes categorias recorreu-se ao teste One-Way Anova. Importa ressaltar que um dos pressupostos para a adequada aplicação do teste One-Way Anova prende-se com os dados da amostra assumirem uma distribuição normal (Pestana & Gageiro, 2005).

Assim, foram examinadas outras evidências sobre a normalidade das distribuições, como por exemplo, os valores da curtose e assimetria, a homogeneidade das variâncias através do teste de Levene, e os gráficos Q-Q plot e histogramas, por forma a apoiarem a utilização das referidas técnicas apesar do não cumprimento da premissa de normalidade, conforme alguma literatura aponta (Hill & Hill, 2012; Marôco, 2010; Pestana & Gageiro, 2005).

3.2 Variáveis

De acordo com as hipóteses que foram formuladas, as variáveis de estudo assumem-se como Variáveis Independentes (VI) e Variáveis Dependentes (VD), conforme descrito no quadro 4.

Quadro 4- Variáveis do estudo

H1	VI	Papéis de Liderança	VD	Desempenho individual
H2	VI	Categoria	VD	Competências Funcionais de Liderança
H3	VI	Categoria	VD	Desempenho individual

3.3 Caracterização do Universo e Dimensão da Amostra

A população alvo desta investigação insere-se no âmbito da MGM, mas propriamente no Comando da Marinha de Guerra Moçambicana (CMGM), desde os oficiais que desempenham funções de comando, bem como os seus subordinados.

Segundo Fortin (2009, p.202) “a amostra é o subconjunto de uma população ou de um grupo de sujeitos que fazem parte de uma mesma população”. O mesmo autor afirma que “uma amostra é dita representativa se as suas características se assemelham o mais possível às da população alvo”.

De acordo com Sarmento (2013, p.91) para calcularmos a dimensão da amostra (n) de uma determinada população finita, quando pretendemos estimar uma certa proporção da população (p), utiliza-se a seguinte equação, que garante um nível de confiança (λ) e um nível de erro (ϵ):

$$n = p \times (1 - p) / \epsilon^2 (Z_{\alpha/2})^2 + p \times (1 - p)$$

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013)

Sendo assim, indo de encontro do total de efetivos do CMGM temos uma população alvo de 645 militares dos quais 106 são oficiais superiores e subalternos, e 539 são sargentos e praças.

A proporção (p) pode assumir todos os valores num intervalo fechado $[0,1]$, segundo Sarmento (2013), e a função $[p \times (1 - p)]$ assume valor máximo de 0,25 no cenário mais pessimista, quando a dispersão é máxima. Para efetuarmos os cálculos, optamos pelo cenário mais pessimista, visto que não conhecemos a proporção (p), então temos que $p = 0,05$.

O $Z_{\alpha/2}$ é a normal estandardizada, ou seja, o valor da distribuição normal para um nível de confiança (λ) que, neste caso, se considera o valor de 1.96 uma vez que o $\lambda = 0.95$. O nível de precisão (D) é 0.05, pois opta-se pela hipótese mais pessimista (Sarmento, 2013, pp. 91-92).

Assim segundo estes critérios a amostra considerável para responder ao questionário seria de 241 militares de acordo o nível de precisão da amostra apresentado por Sarmento (2013). O inquérito por questionário foi assim aplicado a 84 militares pertencentes ao CMGM (oficiais, Sargentos, Praças), satisfazendo o nível de confiança de 95% para um erro de precisão de 0.1, segundo ilustra a tabela 26 (Anexo 2).

A razão pela qual se optou por utilizar apenas uma amostra do CMGM prende-se essencialmente por este comando se encontrar a realizar exercícios do foro militar, em que um dos seus objetivos passa pelo desenvolvimento de competências em liderança.

Deste modo achou-se que esta era uma situação adequada para este tipo de estudo, já que envolve provas de liderança, nas quais os militares devem mostrar o seu desempenho nas determinadas tarefas que lhes são atribuídas. A aplicação deste questionário possibilitou levar a cabo os objetivos propostos nesta dissertação, bem como, dar resposta às questões derivadas e confirmar e/ ou infirmar as hipóteses que anteriormente foram levantadas.

3.4 Instrumentos de Recolha de Dados

Uma vez que uma dissertação é um estudo de exploração, é então necessária a análise de uma grande quantidade de dados, bem como, efetuar um vasto número de relações entre as diferentes variáveis.

No entanto para esta dissertação usamos para a recolha de dados um inquérito por questionário com respostas fechadas, pois possibilita que vários indivíduos possam responder, sempre com a mesma terminologia (Sarmiento, 2013).

3.4.1 Inquérito por Questionário

Foi elaborado um questionário dirigido aos oficiais, sargentos e praças das diferentes classes. Este questionário está dividido em três seções: a primeira seção A diz respeito aos dados demográficos, a segunda secção B diz respeito ao questionário de competências de liderança de Santos et. al. (2008) e a última seção C diz respeito ao questionário de competências de desempenho de Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, van Buuren, van der Beek, de Vet (2014).

O questionário em questão na segunda seção apresenta o modelo de liderança funcional que engloba 16 itens de comportamentos e competências de liderança avaliados numa escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

A terceira parte do questionário, está relacionada com as Componentes de Desempenho que visa avaliar os desempenhos dos subordinados gerados pelos comportamentos dos superiores hierárquicos. Este questionário engloba 27 itens avaliados numa escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

3.5 Procedimentos

O questionário foi executado sob a forma presencial e em formato papel, apesar de este método proporcionar maior gasto de tempo, favorece no sentido que todos os inquiridos possam de forma mais fácil ter acesso ao mesmo e responderem de forma mais adequada as questões.

Para se proceder à recolha de dados foi necessário em primeiro lugar contactar os órgãos superiores da MGM, por forma, a solicitar autorização para a realização do referido estudo.

Seguidamente foi importante sensibilizar e explicar ao CMGM o objetivo geral do estudo, de forma a garantirmos uma positiva colaboração e uma ampla divulgação da realização do mesmo junto dos inquiridos.

Durante o mês de Outubro de 2015 foram agendadas as datas de entrega dos questionários. Após acordadas as datas com a MGM para entrega dos questionários, tomaram-se as devidas diligências junto do CMGM, de modo a agilizar-se o processo de administração dos questionários pelos respondentes, da definição e esclarecimento das instruções de preenchimento e por fim da sua recolha. Os questionários foram entregues às unidades através de um intermediário em envelopes fechados. O período para o preenchimento dos questionários decorreu entre Outubro e Novembro de 2015. A sua recolha foi efetuada através de um intermediário, durante o mês de Novembro de 2015.

Após os questionários terem sido devidamente preenchidos, os dados foram encaminhados a uma base de dados elaborada no programa Statistical Package for Social Sciences – SPSS, versão 20.0 para Windows.

No decorrer do período da elaboração da dissertação, foram utilizados vários programas informáticos necessários para a preparação da mesma. Um dos meios mais utilizados para tal foi a internet, quer para a recolha da informação, bem como para a utilização do correio eletrónico que se mostrou indispensável para manter um contato constante com o orientador. Outro meio muito importante para a elaboração deste trabalho foi a utilização de plataformas de diversas bibliotecas, tanto da Escola Naval como de várias faculdades. Para a escrita da dissertação foram usados alguns dos programas do Microsoft Office Word 2010, 2013, Microsoft Office Excel 2010 e o Statistical Package for Social Sciences 20.0. O primeiro para a composição de todo o

trabalho escrito, o segundo, para construir tabelas e base de dados, e por último, o terceiro no tratamento da informação e na análise estatística dos dados recolhidos.

Capítulo 4

Resultados

- 4.1 Caracterização Sociodemográfica da Amostra
- 4.2 Análise Descritiva das Escalas de Medida
- 4.3 Análise da fiabilidade – Coeficiente Alfa de Cronbach
- 4.4 Correlações entre as variáveis em estudo
- 4.5 Comparação das competências de liderança por categoria

4 Resultados

Neste capítulo, será mostrado todo o trabalho desenvolvido com os resultados obtidos nas respostas aos questionários, bem como a análise dos mesmos. Faremos uma análise sociodemográfica da amostra, uma análise descritiva das competências de liderança bem como do desempenho; uma análise às diferenças significativas entre as competências de liderança dos militares do CMGM, assim como as diferenças significativas entre as componentes do desempenho dos subordinados, e ainda faremos uma análise às relações significativas entre as diversas variáveis em estudo.

As análises elaboradas ao longo deste capítulo permitirão validar ou invalidar as hipóteses apresentadas, bem como prover uma base de sustentação para se responder às questões apresentadas no início do trabalho.

4.1 Caracterização Sociodemográfica da Amostra

Os inquéritos por questionários foram aplicados a uma amostra de 84 indivíduos que será analisada em termos sociodemográficos. No que diz respeito ao género, podemos verificar que o masculino é o mais predominante com 79.8 % dos inquiridos, correspondendo a 67 homens. O género feminino, por sua vez, representa 20.2 % do total da amostra, ou seja 17 mulheres.

Em relação à idade temos, 51 inquiridos que estão entre os 20 a 25 anos de idade, ou seja, 60 % da amostra total. Entre os 26 aos 34 anos, temos 12 inquiridos, ou seja, 14.2 % e representando 25.8 % da amostra temos 21 elementos entre os 38 a 60 anos de idade.

Relativamente ao quadro de pessoal que representam na instituição militar, temos 23 inquiridos como sendo de regime de contrato (RC), correspondendo a 27.4 %, 54 inquiridos do quadro permanente, correspondendo a 63.5 % dos inquiridos, e 6 militares na reserva correspondentes a 7.1 %. No que diz respeito à categoria 46 são oficiais, correspondentes a 54.8 %, 21 inquiridos são sargentos e dizem respeito a 25 %, e 17 militares são praças correspondentes a 20.2 %. Relativamente às habilitações literárias, 7 tem até o 9º ano, 42 tem o ensino secundário, 12 frequentam a licenciatura e 6 já fizeram o mestrado/doutoramento, correspondendo a 8.4%, 50.6% e 14.5%, 19.3% e 7.2% respetivamente.

4.2 Análise Descritiva das Escalas de Medida

Os subparágrafos que se seguem apresentam a análise estatística dos construtos que compõem este estudo. Essa análise é efetuada através do cálculo da média e do desvio padrão, do valor máximo e mínimo, para os construtos no seu global e para os vários itens dos mesmos.

4.2.1 Análise descritiva das competências funcionais de Liderança

A tabela 3 permite analisar globalmente a escala respeitante às competências do líder. Tendo sido utilizada uma escala de 7 pontos, pode-se assumir que o ponto médio teórico da mesma seria de 4. Registrando-se um valor médio global das respostas de (5,62), verifica-se que a escala apresenta um valor superior, ou seja, positivo relativamente ao ponto médio teórico.

Tabela 3- Análise descritiva das competências funcionais de liderança global

	N	Média	Desvio- padrão	Mínimo	Máximo
Competências funcionais de liderança global	84	5,62	1,47	1,00	7,00
Válido N (listwise)	84				

Os itens que obtiveram uma média de respostas mais elevadas foram o 4, “*O líder apresenta uma estratégia de resolução do plano* (5,81) ”, seguido do 11, “*O líder explica a finalidade da tarefa* (5,77) ”. Os itens com menor média são o 14, “*O líder promove uma síntese das lições aprendidas* (5,4) ” e o 6, “*O líder monitoriza a execução mantendo a equipa informada* (5,44) ”. Os itens 5, 10 e 13, “*O líder encoraja os membros de equipa a sugerir estratégias para a resolução do plano*”, “*O líder verifica se os membros de equipa entendem a tarefa*” com (5,69), são os que mais se aproximam da média das respostas.

Tabela 4- Análise Descritiva das competências funcionais de liderança

Competências de Liderança	N	Média (Xm)	Desvio-Padrão (S)	Mín.	Máx.
Clarificar situação	83	5,69	1,46	1	7
Clarificar estratégia	81	5,51	1,45	1	7
Coordenação	84	5,69	1,42	1	7
Facilitar aprendizagem	82	5,58	1,56	1	7

Fonte: Elaboração Própria

Ao analisarmos esta tabela concluímos que as dimensões de liderança “Clarificar situação” e “Coordenação” possuem a maior média de valor entre as dimensões e que por coincidência é a mesma de (5,69).

Ao realizar-se a análise descritiva de cada uma das competências¹ verifica-se que os itens que mais contribuíram na percepção dos subordinados para ambas as dimensões foram, “O líder apresenta uma estratégia de resolução do plano” com (5,81) e “O líder verifica se os membros da equipa entendem a tarefa” com (5,69).

A segunda dimensão de liderança com o valor de média superior (5,58) é “facilitar aprendizagem” e de acordo com a tabela 22, os itens que contribuíram de forma mais significativa são “O líder promove uma reflexão na equipa relativamente ao envolvimento na ação” com (5,70) seguido de “O líder promove uma reflexão na equipa relativamente a avaliação inicial da situação e à estratégia empreendida” com (5,58).

A terceira dimensão de liderança com valor de média superior (5,51) é “Clarificar estratégia” e de acordo com a tabela 22, o item que contribui de uma forma mais significativa, é “O líder estimula o apoio mútuo e assistência aos membros em dificuldade” com (5,73).

Podemos então concluir que os líderes têm tendência a esclarecer os objetivos de cada missão atribuída para que os seus subordinados não tenham dúvidas em relação ao que se pretende executar, e quais os meios disponíveis para tal.

4.2.2 Análise descritiva das dimensões do desempenho individual global

Pretende-se com a tabela 23 (anexo 2) analisar globalmente a escala referente ao desempenho individual. Deste modo, foi utilizada uma escala de 7 pontos, na qual

¹ Ver Anexo 1: Tabelas estatísticas

assumimos que o ponto médio teórico da mesma seria o 4. Os resultados obtidos indicam um valor médio global das respostas de (5,31), o que confirma um valor superior, isto é, positivo relativamente ao ponto médio teórico.

Tabela 5- Análise descritiva das Dimensões do desempenho individual global

	N	Média	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo
Dimensões do desempenho individual global	84	5,31	1,69	1,00	7,00
Válido N (listwise)	84				

Os itens que obtiveram uma média de respostas mais elevadas foram o 1, “Planeio o meu trabalho de modo a que consiga realizá-lo no tempo definido (5,89)”, seguido do 7, “A colaboração com os outros elementos do serviço/departamento/unidade é muito produtiva (5,80)”. Os itens com menor média são o 27, “Às vezes não faço nada, enquanto deveria estar a trabalhar (4,01)”, seguido do 24, “Falo com pessoas de fora da organização sobre os aspetos negativos do meu trabalho (4,21)”. O item 11, “Trabalho por forma a manter-me atualizado de uma forma geral em relação ao trabalho que realizo (5,33)”, é o que mais se aproxima da média das respostas.

Tabela 6- Análise Descritiva das Dimensões de Desempenho

Dimensões de Desempenho	N	Média (Xm)	Desvio-Padrão (S)	Mín.	Máx.
Desempenho tarefa	82	5,52	1,48	1	7
Desempenho contextual	84	5,9	1,63	1	7
Comportamento de trabalho contraproducente	83	4,51	1,97	1	7

Ao analisarmos esta tabela concluímos que as dimensões de desempenho “desempenho contextual” possui a maior média de valor entre as dimensões (5,9) e ao realizar-se a análise descritiva de cada uma das dimensões² os itens que mais contribuíram na perceção dos subordinados para esta dimensão foram, “Trabalho por forma a manter as minhas competências técnicas atualizadas.” e “Procuro

² Ver Anexo 2: Tabelas estatísticas

continuamente novas formas de melhorar o meu desempenho no trabalho” com (5,68) e (5,62) respetivamente.

A segunda dimensão de desempenho com o valor de média superior (5,52) é “desempenho tarefa” e de acordo com a tabela 22 os itens que contribuíram de forma mais significativa são “*Planeio o meu trabalho de modo a que consiga realizá-lo no tempo definido.*” Com (5,89) seguido de “*A colaboração com os outros elementos do serviço/departamento/unidade é muito produtiva*” com (5,80).

A terceira dimensão de desempenho com o valor de média superior (5,51) é “Comportamento de trabalho contraproducente” e de acordo com a tabela n.º 5, o item que contribui de uma forma mais significativa, é “*Consigo libertar-me de uma tarefa de trabalho facilmente*” com (4,87). No entanto podemos concluir que os militares têm tendência desafiar a si próprio no que diz respeito ao desempenho de tarefas, ou seja, estes tentam novos desafios no ambiente de trabalho por forma a aprender mais e tirar partido das várias funções existentes no ambiente de trabalho.

4.3 Análise da fiabilidade – Coeficiente Alfa de Cronbach

Neste ponto pretende-se com a análise da fiabilidade compreender em que medida podemos confiar nos resultados obtidos (Hill & Hill, 2012), como por exemplo, através da existência de variação nas respostas dos inquiridos, não pelo facto destes não terem entendido o questionário e isso possa ter induzido a percepções diferentes, mas, porque de facto os inquiridos obterem opiniões diferentes (Pestana & Gageiro, 2005). Assim, na presente dissertação a fiabilidade é observada como uma medida de consistência interna, avaliada e assegurada apenas pelo coeficiente alfa de Cronbach, para o conjunto de indicadores de cada escala. Este estudo já incorpora escalas desenvolvidas e testadas em outros estudos empíricos, com bons níveis de consistência interna. De acordo com Hill e Hill (2012), a qualidade da fiabilidade de um instrumento de medida pode ser avaliada através da seguinte tabela:

Tabela 7- Avaliação da fiabilidade (Hill & Hill, 2012)

Alpha de Cronbach	Fiabilidade
Superior a 0,9	Excelente
Entre 0,8 e 0,9	Bom
Entre 0,7 e 0,8	Razoável
Entre 0,6 e 0,7	Fraco
Inferior a 0,6	Inaceitável

Ou seja, a fiabilidade interna será tanto maior quanto mais se aproximar de 1, e não são admitidos valores negativos. Um fator importante para avaliar a qualidade do teste de fiabilidade interna é, segundo Kline (1988), o tamanho da amostra. Sendo que a dimensão da amostra utilizada neste estudo é N=84, este valor não chega ao valor mínimo de 200 sugerido por este autor. Apesar de não se atingir o valor mínimo da amostra, conforme apresentamos na seção seguinte é possível observar valores do alfa de Cronbach razoáveis.

Importa referir que foi intencional em não se optar por uma análise fatorial confirmatória, porque poderia verificar-se a necessidade de ter de excluir-se alguns dos fatores que as versões finais dos modelos apresentam face à amostra. Julgou-se pertinente sujeitar a referida amostra a todos os fatores que constituem os respetivos instrumentos por se enquadrarem no que se pretende medir e por se tratar de duas escalas adaptadas, úteis e com níveis satisfatórios de consistência interna.

4.3.1 Competências funcionais de liderança (Alpha de Cronbach)

Como é possível observar através da tabela 8, ao nível das competências os valores do alfa de Cronbach são razoáveis variando entre (0,72 e 0,83). Analisando a liderança de uma forma global, verifica-se que o coeficiente de fiabilidade interna alfa é de (0,903), o que se considera um valor excelente, indicando que a medida da liderança global somando as quatro componentes da liderança têm uma fiabilidade adequada.

Tabela 8- Análise da fiabilidade das competências do líder (alpha de Cronbach)

Competências funcionais de liderança (componentes)	Alpha de Cronbach	
	Componentes	Global
Clarificar situação	0,72	0,903
Clarificar estratégia	0,72	
Coordenação	0,74	
Facilitar aprendizagem	0,83	

4.3.2 Desempenho individual (Alpha de Cronbach)

A tabela 9 apresenta o alfa de Cronbach relativamente ao desempenho. Os resultados obtidos ao nível das três componentes do desempenho, desempenho tarefa, desempenho contextual e comportamento contraproducente apontam para uma consistência interna entre o fraco e o bom, atendendo que os valores oscilam entre os (0,683 e 0,89). Destaca-se o comportamento contraproducente com o valor mais elevado

de (0,89). Analisando o desempenho de uma forma global, verifica-se que o coeficiente de fiabilidade interna alfa é de (0,883), o que se considera um valor bom, indicando que a medida do desempenho global somando as três componentes do desempenho têm uma fiabilidade adequada.

Tabela 9- Análise da fiabilidade do desempenho individual (Alpha de Cronbach)

Competências funcionais de desempenho individual (componentes)	Alpha de Cronbach	
	Componentes	Global
Desempenho tarefa	0,68	0,883
Desempenho contextual	0,81	
Comportamento contraproducente	0,89	

4.4 Validação das hipóteses

Para validar as hipóteses em análise utilizaram-se um conjunto de técnicas estatísticas já mencionadas anteriormente no parágrafo da caracterização e objetivo do estudo, que se avaliaram como sendo as mais adequadas com o desiderato de se obter resultados de elevada qualidade que melhor satisfaçam o propósito do nosso estudo.

4.4.1 Hipótese 1

Para testar a hipótese 1, que considera que diferentes competências de liderança relacionar-se-ão de forma diferente com o desempenho individual, calculou-se o coeficiente de correlação (r) de Pearson, de forma a medir a intensidade da relação entre variáveis ordinais (Pestana & Gageiro, 2005). Tratando-se de uma correlação paramétrica, exige que os dados provenham de duas variáveis normais. Contudo, procurou-se testar a normalidade nas duas variáveis a correlacionar. Assim, aplicando o teste da normalidade de Kolmogorov-Smirnov com a correção de Lilliefors e o Shapiro-Wilk às competências de liderança, verificou-se que a referida variável não têm uma distribuição normal ($p=0,00$), para qualquer que seja a competência, rejeitando-se assim a hipótese da normalidade. O mesmo teste aplicado às respetivas componentes do desempenho individual (desempenho tarefa, desempenho contextual e comportamento contraproducente), verificou-se também que não segue uma distribuição normal ($p=0,00$). Na tabela 10 e 11 encontram-se os resultados do teste da normalidade para as competências de liderança e desempenho individual.

Tabela 10- Teste da normalidade – Competências de liderança

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Clarificar situação	0,238	84	0	0,89	84	0
Clarificar estratégia	0,216	84	0	0,76	84	0
Coordenação	0,238	84	0	0,89	84	0
Facilitar aprendizagem	0,266	84	0	0,845	84	0

a. Lilliefors Significance Correction

Tabela 11- Teste da normalidade - Desempenho individual

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Desempenho tarefa	0,26	84	0	0,881	84	0
Desempenho contextual	0,261	84	0	0,883	84	0
Comportamento contraproducente	0,162	84	0	0,924	84	0

a. Lilliefors Significance Correction

Uma outra forma que se usou para perceber a normalização dos dados foi analisando os valores de assimetria e de curtose, que numa distribuição normal são zero, no entanto é raro encontrar-se uma distribuição desta natureza (Hill & Hill, 2012). Deste modo, o que é importante na prática é que a assimetria e a curtose tenham valores inferiores a duas vezes o seu erro padrão (Hill & Hill, 2012). De acordo com a tabela 12 o valor duas vezes o erro padrão da assimetria é (0, 526), e o valor duas vezes o erro padrão da curtose é (1,04). Pelo que, verifica-se que não há um problema grande de assimetria na distribuição das quatro componentes das competências do líder (tabela 12 (2)) à exceção do valor da competência clarificar a estratégia que têm um valor de assimetria superior a (0,263). No que se refere às dimensões de desempenho (tabela 12 (b)), também não se verificam problemas grandes de assimetria na distribuição das suas dimensões.

Tabela 12 (a) - Descritivas - Assimetria e Curtose- Competências de liderança

Competências do líder	Assimetria*	Curtose**
Clarificar situação	-0,52	-0,225
Clarificar estratégia	1,322	-0,853
Coordenação	-0,193	-0,778
Facilitar aprendizagem	0,03	-0,96

*O erro padrão da Assimetria = 0,263

** O erro padrão da Curtose = 0,520

(b) - Descritivas - Assimetria e Curtose- Desempenho individual

Papéis do líder	Assimetria*	Curtose**
Desempenho tarefa	1,355	-334
Desempenho contextual	0,457	-198
Comportamento contraproducente	-216	-969

*O erro padrão da Assimetria = 0,263

** O erro padrão da Curtose = 0,520

Por forma a sustentar ainda mais a normalidade das variáveis existem outras evidências às quais podemos recorrer para uma análise da distribuição, como por exemplo os gráficos Q-Q e os histogramas. Para podermos considerar que uma variável tem uma distribuição normal, as observações do gráfico Q-Q devem distribuir-se junto à linha reta oblíqua representada no gráfico. No que diz respeito aos histogramas, devemos compará-los com a curva de frequências da normal, sendo que sempre que esta se sobrepuser ao histograma indica que a variável tem uma distribuição normal (Pestana & Gageiro, 2008). Assim, ao observarmos os gráficos Q-Q e os histogramas das componentes das competências de liderança e do desempenho individual e das suas dimensões, apresentados no anexo 3, verificamos que praticamente todos os gráficos Q-Q têm os valores relativamente perto da linha reta, e que os histogramas são aceitáveis em relação à curva da normal. A componente clarificar a estratégia que teve o grau mais

elevado da curtose, é a que apresenta o histograma com mais casos nas caudas, sendo um indicador da curtose, no entanto a percepção deste papel de liderança não vai ser relevante nas análises conduzidas (Hill & Hill, 2012).

Deste modo, considerando todas evidências observadas, podemos concluir que a variável competências de liderança e as suas componentes assim como as dimensões do desempenho individual se aproximam de uma distribuição normal. Logo, é aceitável admitir a sensibilidade destes instrumentos de medida.

Observando as correlações na tabela 13, registam-se correlações positivas significativas entre todas as dimensões de desempenho com as competências de liderança global, assim como as competências de liderança e o desempenho individual global, com a exceção da competência facilitar a aprendizagem. A coordenação é a que manifesta uma correlação mais acentuada de ($.478^{**}$) e a facilitar a aprendizagem a correlação negativa ($-.103^{*}$) com o desempenho.

Analisando agora a relação entre as competências de liderança e o desempenho individual, observa-se através da Tabela 13 que a competência clarificar a situação é a que apresenta uma relação positiva significativa com o desempenho tarefa ($.31^{**}$), todas as outras componentes da liderança na relação com o desempenho tarefa apresentam uma relação negativa significativa, sendo a componente facilitar a aprendizagem a que apresenta a correlação negativa mais acentuada ($-.835^{**}$). No que diz respeito à coordenação na relação com o desempenho contextual, esta é a que apresenta uma maior correlação significativa positiva ($.569^{**}$), e facilitar a aprendizagem a que assume a relação negativa mais evidente ($-.396^{**}$) com o desempenho contextual. A mesma competência também apresenta uma correlação mais forte com o comportamento contraproducente ($.806^{**}$), sendo que as restantes dimensões da liderança encontram-se com valores negativos significativos. Em suma, correlação negativa mais forte recai na competência facilitar a aprendizagem ($-.835^{**}$) e a mesma apresenta uma correlação negativa significativa com todas as componentes do desempenho individual. A competência coordenação apresenta as correlações positivas mais fortes ($.569^{**}$) e ($.806^{**}$) com o desempenho contextual e comportamento contraproducente, respetivamente seguida da dimensão clarificar situação ($.31^{**}$) com o desempenho tarefa.

Tabela 13- Correlações Entre Dimensões de Liderança e competências de desempenho

Competências de liderança	Dimensões de desempenho (componentes)			
	Desempenho (global)	Desempenho tarefa	Desempenho contextual	Comportamento contraproducente
Clarificar situação	,343**	,31**	-,384**	-,259**
Clarificar estratégia	,115**	-,04**	,154**	-,89**
Coordenação	,478**	-,029**	,569**	,806**
Facilitar aprendizagem	-,103**	-,835**	-,396**	-,259**
Competências de liderança (global)	,373**	,123**	,442**	,105**

** As correlações são significativas para $p < 0,01$

4.4.2 Hipótese 2

Para testar a hipótese 2 utilizou-se o teste paramétrico One-Way ANOVA, que permite analisar se existem diferenças entre dois ou mais grupos populacionais independentes, definidos por uma determinada variável independente (Pestana & Gageiro, 2008).

Para aplicação do teste One-Way ANOVA, foi necessário a verificação de dois pressupostos, nomeadamente, a normalidade da distribuição da variável competências de liderança para os três grupos, assim como a homogeneidade das variâncias entre os três grupos populacionais. Para testar a normalidade aplicou-se o teste de Kolmogorov-Smirnov à variável competências de liderança para os três grupos (categorias). De acordo com a tabela 14, rejeita-se a hipótese da normalidade da distribuição da variável competências de liderança para os três grupos, para um nível de significância de 0,05 ($p\text{-value} < 0,05$), pelo que este pressuposto não é verificado.

Tabela 14 - Teste da Normalidade do Competências de Liderança para os três grupos (categorias)

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Oficial	0,129	84	0	0,85	84	0
Sargento	0,115	83	0	0,79	83	0
Praça	0,136	84	0	0,88	84	0

a. Correção Significativa de Lilliefors

Para o pressuposto da homogeneidade das variâncias realizou-se o teste de *Levene*, observando-se na tabela 15.

Tabela 15 - Teste da Homogeneidade de Variâncias

	Teste Levene		
	Estatística	Graus de liberdade	P-value
Clarificar a situação	1,089	2	0,114
Clarificar a estratégia	0,948	2	0,116
Coordenação	1,327	2	0,106
Facilitar a aprendizagem	2,082	2	0,003

Verificou-se que para as componentes clarificar situação, clarificar estratégia e coordenação, não se rejeita a hipótese de haver homogeneidade de variâncias entre os três grupos definidos pela categoria ($p\text{-value} > 0,05$), no entanto, a componente facilitar a aprendizagem não cumpre com o pressuposto da homogeneidade. Segundo Laureano (2013), existem estudos que provam que, uma vez que as amostras têm dimensão semelhante, ou seja, a maior amostra não chega a ter mais que o dobro da menor amostra a violação deste pressuposto não tem implicações na fiabilidade deste teste. Deste modo é possível dar continuidade à utilização do teste One-Way ANOVA.

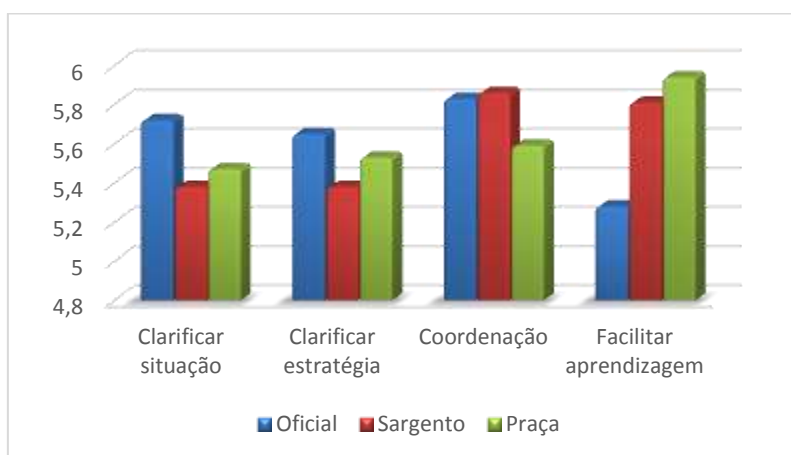
Examinando a diferença das médias pelas diferentes categorias em relação à percepção das diversas competências de liderança (tabela 16 e gráfico 1), atesta-se que na categoria de oficiais a competência de coordenação é a que representa a média mais elevada (5,83) e facilitar aprendizagem apresenta média mais baixa (5,28). Na categoria de Sargento é a competência coordenação que patenteia um índice maior (5,86) e as competências clarificar situação e clarificar estratégia menor, ambas com a mesma média (5,38). Nas Praças, a média que mais se evidencia recai também sobre a competência facilitar a aprendizagem (5,94) e a evidenciar-se menos a competência de clarificar a situação com uma média média (5,47).

Tabela 16 - Teste One-Way ANOVA (tipos de competências de liderança e categoria) - Descritiva

		Descriptives							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Clarificar situação	OFICIAL	46	5,72	1,148	0,169	5,38	6,06	3	7
	SARGENTO	21	5,38	0,921	0,201	4,96	5,8	4	7
	PRAÇA	17	5,47	0,874	0,212	5,02	5,92	4	7
	Total	84	5,58	1,044	0,114	5,36	5,81	3	7
Clarificar estratégia	OFICIAL	46	5,65	0,795	0,117	5,42	5,89	4	7
	SARGENTO	21	5,38	1,117	0,244	4,87	5,89	3	7
	PRAÇA	17	5,53	1,231	0,298	4,9	6,16	2	7
	Total	84	5,56	0,974	0,106	5,35	5,77	2	7
Coordenação	OFICIAL	46	5,83	1,122	0,165	5,49	6,16	3	7
	SARGENTO	21	5,86	1,108	0,242	5,35	6,36	4	7
	PRAÇA	17	5,59	1,326	0,322	4,91	6,27	3	7
	Total	84	5,79	1,152	0,126	5,54	6,04	3	7
Facilitar aprendizagem	OFICIAL	46	5,28	1,573	0,232	4,82	5,75	2	7
	SARGENTO	21	5,81	1,401	0,306	5,17	6,45	3	7
	PRAÇA	17	5,94	0,966	0,234	5,44	6,44	4	7
	Total	84	5,55	1,443	0,157	5,23	5,86	2	7

Ainda, analisando os resultados do teste One-Way ANOVA (tabela 17), realizado para as variáveis mencionadas, observa-se existirem diferenças significativas nas percepções clarificar situação ($F=0,871$; $p=0,023$) e facilitar aprendizagem ($F=1,787$; $p=0,014$), entre militares de diferentes categorias. Uma vez que se leva a aceitar a existência de diferenças significativas é preciso identificar os pares dos grupos populacionais que se deferenciam entre si em termos médios. Para isso foi necessário realizar os testes post-hoc (ver tabela 24, anexo 2). Os testes Post-hoc testam as diferenças entre todos os pares de médias. De acordo com este teste, só se veio a constatar existirem diferenças significativas na percepção da competência clarificar a situação, no caso específico entre a categoria de Oficial e Praça. Desta forma, o teste identifica que as Praças têm uma percepção significativamente superior desta competência relativamente aos Oficiais.

Gráfico 1 (a)- Papéis do líder e categoria



(b) – Categoria e competências do líder

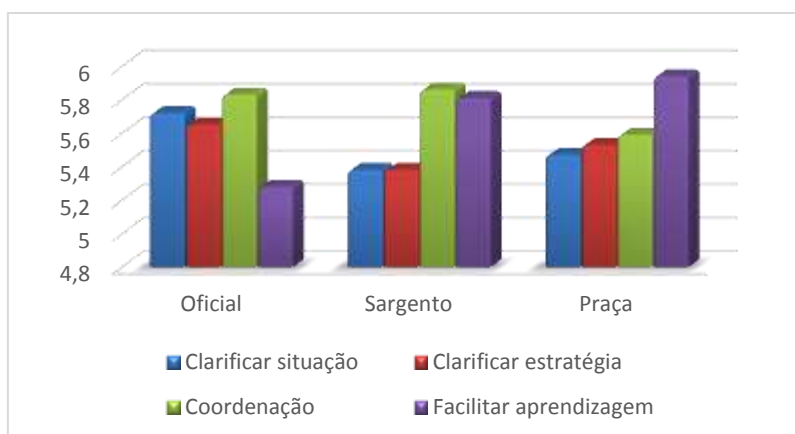


Tabela 17 - Teste One-Way ANOVA (competências de liderança e categoria)

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Clarificar situação	Between Groups	1,903	2	0,951	0,871	0,023
	Within Groups	88,514	81	1,093		
	Total	90,417	83			
Clarificar estratégia	Between Groups	1,08	2	0,54	0,563	0,371
	Within Groups	77,622	81	0,958		
	Total	78,702	83			
Coordenação	Between Groups	0,845	2	0,423	0,313	0,532
	Within Groups	109,298	81	1,349		
	Total	110,143	83			
Facilitar aprendizagem	Between Groups	7,304	2	3,652	1,787	0,014
	Within Groups	165,505	81	2,043		
	Total	172,81	83			

4.4.3 Hipótese 3

Antes de procedermos ao teste da hipótese 3, foi novamente necessário proceder à verificação dos pressupostos do teste One-Way ANOVA, nomeadamente, a normalidade da distribuição da variável desempenho individual para os três grupos.

Realizou-se o teste K-S para os 3 grupos, resultando na seguinte tabela:

Tabela 18 - Teste da Normalidade do Desempenho individual para os três grupos (categorias)

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Oficial	0,139	84	0	0,65	84	0
Sargento	0,125	84	0	0,579	84	0
Praça	0,126	84	0	0,68	84	0

a. Correção Significativa de Lilliefors

De acordo com a tabela 18, rejeita-se a hipótese da normalidade da distribuição da variável competências de liderança para os três grupos, para um nível de significância de 0,05.

De forma a testar a homogeneidade de variâncias entre os três grupos aplicou-se o teste de Levene (tabela 19).

Tabela 19 - Teste da Homogeneidade de Variâncias

	Teste Levene		
	Estatística	Graus de liberdade	P-value
Desempenho tarefa	0,831	2	0,099
Desempenho contextual	0,902	2	0,104
Comp. Contraproducente	2,166	2	0,161

Verificou-se que para as componentes desempenho tarefa, desempenho contextual e comportamento contraproducente, não se rejeita a hipótese de haver homogeneidade de variâncias entre os três grupos definidos pela categoria ($p\text{-value} > 0,05$). No entanto como no ponto anterior é possível dar continuidade à utilização do teste One-Way ANOVA.

Examinando a diferença das médias pelas diferentes categorias em relação à perceção das diversas competências de liderança (tabela 20 e gráfico 2), atesta-se que na categoria de oficiais o desempenho tarefa é o que representa a média mais elevada

(5,61) e o comportamento contraproducente apresenta média mais baixa (4,15). Na categoria de Sargento é o desempenho tarefa que patenteia um índice maior (5,33) e o comportamento contraproducente menor, com uma média (4,9). Nas Praças, a média que mais se evidencia recai também sobre o comportamento contraproducente (5,53) e a evidenciar-se menos o desempenho tarefa com uma média média (5,35).

Tabela 20 - Teste One-Way ANOVA (Desempenho individual e categoria) – Descritiva

		Descriptives							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Desempenho tarefa	OFICIAL	46	5,61	0,856	0,126	5,35	5,86	4	7
	SARGENTO	21	5,33	0,856	0,187	4,94	5,72	4	7
	PRAÇA	17	5,35	1,115	0,27	4,78	5,93	3	7
	Total	84	5,49	0,912	0,099	5,29	5,69	3	7
Desempenho contextual	OFICIAL	46	5,57	0,935	0,138	5,29	5,84	3	7
	SARGENTO	21	5,29	0,845	0,184	4,9	5,67	4	7
	PRAÇA	17	5,41	1,121	0,272	4,84	5,99	3	7
	Total	84	5,46	0,95	0,104	5,26	5,67	3	7
Comportamento contraproducente	OFICIAL	46	4,15	1,52	0,224	3,7	4,6	2	7
	SARGENTO	21	4,9	1,338	0,292	4,3	5,51	2	7
	PRAÇA	17	5,53	0,943	0,229	5,04	6,01	4	7
	Total	84	4,62	1,472	0,161	4,3	4,94	2	7

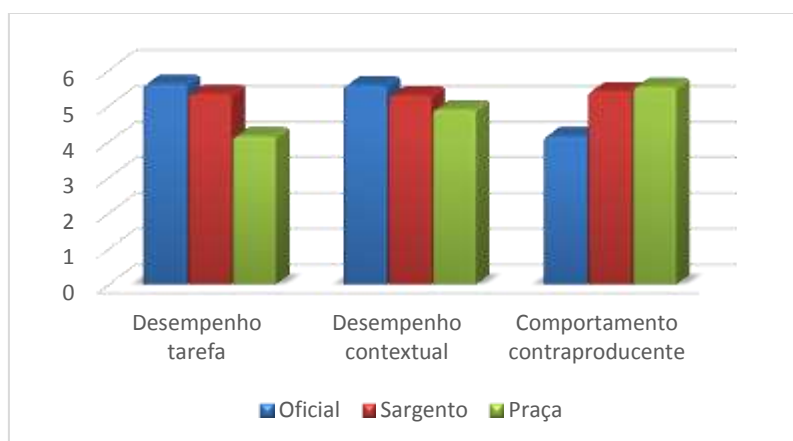
Ainda, analisando os resultados do teste One-Way ANOVA (tabela 21), realizado para as variáveis mencionadas, observa-se existirem diferenças significativas no comportamento contraproducente ($F=6,794$; $p=0,002$) entre militares de diferentes categorias.

Uma vez que se leva a aceitar a existência de diferenças significativas é preciso identificar os pares dos grupos populacionais que se deferenciam entre si em termos médios. Para isso foi necessário realizar os testes post-hoc (ver tabela 25, anexo2). De acordo com este teste, só se veio a constatar existirem diferenças significativas na percepção da dimensão comportamento contraproducente, no caso específico entre a categoria de Oficial e Praça. Desta forma, o teste identifica que as Praças têm uma percepção significativamente superior desta competência relativamente aos sargentos e Oficiais.

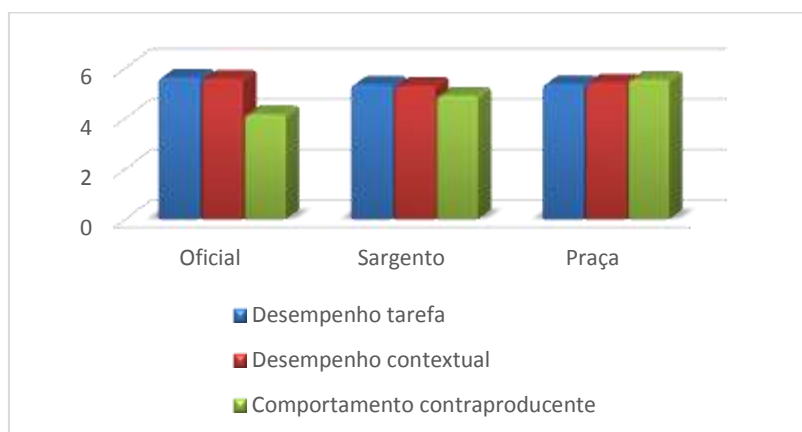
Tabela 21 - Teste One-Way ANOVA (Desempenho individual e categoria)
ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Desempenho tarefa	Between Groups	1,483	2	0,741	0,889	0,415
	Within Groups	67,506	81	0,833		
	Total	68,988	83			
Desempenho contextual	Between Groups	1,185	2	0,593	0,651	0,524
	Within Groups	73,708	81	0,91		
	Total	74,893	83			
Comportamento contraproducente	Between Groups	25,83	2	12,915	6,794	0,002
	Within Groups	153,98	81	1,901		
	Total	179,81	83			

Gráfico 2 (a) - Desempenho individual e categoria



(b) – Categoria e Desempenho individual



Capítulo 5

Discussão,

Conclusões e

Recomendações

- 5.1 Discussão dos resultados e conclusões
- 5.2 Resposta à questão central
- 5.3 Considerações finais
- 5.4 Limitações de estudo
- 5.5 Recomendações

5 Discussão, Conclusões e Recomendações

Antes de entrar na discussão dos resultados, importa recordar aqui quais os objetivos que foram definidos para este estudo. Assim, assumiu-se como objetivos deste trabalho identificar os tipos de competências de liderança e as dimensões de desempenho individual mais frequentemente percebidas pelas militares da MGM, verificar associações entre competências de liderança e o desempenho individual, e por fim, verificar se existem diferenças significativas na percepção do tipo de competências de liderança e desempenho individual, entre as categorias/escalões hierárquicos.

Este capítulo dará por concluído o trabalho, podendo afirmar-se que toda a informação recolhida, juntamente com todo o trabalho desenvolvido teve como intuito o desenvolvimento deste último capítulo, onde iremos proceder à aprovação ou negação das hipóteses colocadas ao longo do trabalho. As respostas às questões derivadas e à questão central. Por último iremos apresentar as limitações encontradas durante a investigação e ainda iremos fazer propostas para futuras investigações.

5.1 Discussão dos resultados e conclusões

A revisão literária que diz respeito à evidência empírica acerca da liderança e o desempenho constitui um grande desafio, devido a diversidade de artigos publicados nos últimos anos. Contudo, no que diz respeito a uma abordagem empírica que analisasse a relação direta entre da liderança com o desempenho individual no contexto militar, não foram encontrados diversos artigos ou estudos, quer a nível nacional, quer a nível internacional, especialmente quando esta relação diz respeito à percepção das competências de liderança. O que leva-nos a colocar questões como, valerá a pena relacionar as competências com o desempenho? Os líderes conseguem com as suas práticas de liderança que os seus colaboradores tenham um desempenho maior? Questões que procuraremos responder mais adiante quando forem comentadas as hipóteses levantadas no decorrer do trabalho.

Nesta sequência da análise estatística, foi-nos possível obter resultados satisfatórios face às questões e as hipóteses levantadas neste estudo. Deste modo, as análises estatísticas descritivas mostram-nos a existência de uma percepção positiva das competências do líder, quer de uma forma global, quer por competências, pelo facto dos valores associados, encontrarem-se acima do ponto médio teórico da escala de resposta.

As médias que dizem respeito às quatro componentes das competências de liderança, permite-nos inferir que a percepção das competências de liderança não se centram numa única competência, mas também a representar uma combinação de diferentes competências, podendo destacar-se uma ou outra mais dominante, como é o caso de clarificar situação e a coordenação.

Relativamente ao desempenho individual global as análises estatísticas descritivas apresentam também valores maiores que o ponto médio teórico da escala. Isto mostra que apesar da MGM não ser uma organização em meio competitivo, a liderança é responsável por proporcionar um ambiente interno para que os indivíduos se comprometam a ter um alto nível de desempenho, o que corrobora com os estudos de Bowditch e Buono (2002). Presumivelmente relacionado com o facto de cada indivíduo querer mostrar os seus valores individuais e organizacionais, ao tipo de tarefas que lhes são incumbidas. Isto mostra que de certa forma os militares da MGM têm uma certa motivação que lhes é transmitida pelos seus líderes, presumindo-se que os líderes podem recorrer a teorias relacionadas à liderança de pessoas, a fim de entendê-las e ajudá-las na satisfação de necessidades, afetando de uma forma direta no desempenho destas no dia-a-dia (Maccoby, 2004).

No que diz respeito às componentes do desempenho, o desempenho contextual foi o que obteve a média mais elevada, presumindo-se haver um vínculo de cooperação mais elevado dos colaboradores com a organização, que, conforme retrata a literatura pode traduzir-se em comportamentos dos indivíduos que demonstram esforço, facilitando pares e desempenho da equipa, cooperar e comunicar (Rotundo & Sackett, 2002; Campbell, 1990). Segue-se a componente desempenho tarefa e por último o comportamento contraproducente, este último com um valor mais próximo do ponto médio da escala de resposta. Relativamente ao desempenho tarefa, apesar deste não ter uma média mais elevada, encontra-se distante do ponto médio da escala e próximo da média do desempenho contextual, no qual podemos considerar excelente, ou seja os militares da MGM que ocupam um determinado cargo, tem competências técnicas, e as tarefas que lhes são atribuídas leva-os a atingirem resultados satisfatórios conforme aponta Campbell et. al. (1993). Quanto a componente CTC, assumindo um valor mais baixo que as outras componentes, sugere-se que os colaboradores desenvolvam um sentimento baixo ou moderado de comportamentos que possam prejudicar o bem-estar da organização (Katz e Kahn, 1974).

Retiradas as primeiras ilações com base na análise descritiva, iremos em seguida

apresentar as principais conclusões que dizem respeito às três hipóteses formuladas, tendo como referência a análise indutiva efetuada.

Desta forma, quanto à primeira hipótese, procedeu-se à realização das correlações com o objetivo de averiguar se as variáveis (competências de liderança e compromisso) e as respetivas dimensões estavam associadas entre si. Foi possível observar que na relação das competências do líder percecionadas, com o desempenho global, registaram-se correlações positivas significativas entre todas as competências de liderança e o desempenho global. Este aspeto permite depreender que quanto maior for a perceção da existência das competências de liderança, os colaboradores tendem a mostrar um desempenho favorável de uma forma global na organização. Destaca-se nesta associação a competência de liderança coordenação como a mais dominante, contrastando com o de facilitar a aprendizagem, que apresenta uma associação negativa.

Ao evidenciar-se a competência de coordenação na relação mencionada, permite-nos refletir que está patente uma forte orientação para, coordenar as atividades dos outros membros, monitorizar e atualizar a evolução do desempenho informando a equipa, estimular e promover a cooperação entre membros assistindo e ajudando os membros em dificuldade. Os argumentos apresentados são suportados através dos estudos de Santos et al., (2008), Trata-se de uma das competências percecionadas com maior relevância na sua relação com o desempenho global. Por sua vez a competência facilitar a aprendizagem denota não correlacionar-se de forma positiva com o desempenho global. Isto pode-se dever ao facto de os líderes não darem muita importância quando se trata de fazer uma reflexão relativa à avaliação inicial da situação e à estratégia empreendida, promover uma reflexão relativa ao envolvimento na ação, e sintetizar as lições aprendidas, contrariando assim o que foi dito por Santos et al., (2008). Quanto à importância da perceção das outras competências de liderança ao correlacionarem-se de forma positiva com o desempenho global, é possível inferir que os militares da MGM tendem a desenvolver um desempenho organizacional mais forte, que poderá assentar nos seguintes aspetos: habilidades de trabalho e conhecimento do trabalho, aceitar sugestões de colegas, superiores e subordinados, seguir as direções/sugestões de colegas e subordinados e quando confrontados com a competência de coordenação, estes tendem a melhorar comportamentos indesejáveis para a organização como: executar incorretamente as tarefas, descuidar a segurança, discutir e insultar os colegas trabalho (Rotundo & Sackett, 2002; Campbell, 1990; Borman & Motowidlo, 1993; Koopmans et al., 2011).

Analisando a correlação das diferentes competências de liderança com o desempenho individual, particularmente podemos verificar que a competência de liderança “Clarificar a situação”, está apenas positivamente relacionada com a competência de desempenho “Desempenho tarefa”. Esta situação vai de encontro ao abordado na revisão da literatura por Santos et. al., (2008), a competência *clarificar a situação*, os líderes ajudam a equipa na procura, partilha, discussão e estruturação da informação, relevante para a resolução da tarefa, o que leva à identificação colectiva da problemática ou *modelo partilhado da situação*. Pode-se inferir que o “desempenho tarefa” tende a melhorar quando existe um maior enfoque na clarificação da situação. Este fenómeno também pode ser resultado de os militares da MGM entenderem muitas das vezes as funções que lhes são delegadas pelos superiores hierárquicos, e isto leva com que o desempenho de tarefas seja bem-sucedido e é também de se verificar que os militares não têm grandes dificuldades quando se trata em trabalhar em conjunto, o que é um aspeto muito positivo num ambiente como a Marinha. Isto mostra que, provavelmente os líderes recolhem toda a informação relativa a tarefa que lhes permita clarificar qual o problema, desenvolvem um modelo mental de maneira que os militares pensem de forma linear no ambiente onde operam.

As restantes competências de liderança mostram uma correlação inversa, ou seja, estão negativamente associadas ao “Desempenho tarefa”. Contudo depreende-se que esta relação negativa das competências “Clarificar a estratégia”, “Coordenação” e “Facilitar a aprendizagem” com o “Desempenho tarefa” seja explicativa do ponto de vista da perceção dos militares da MGM, que o desempenho tarefa não aumentará e/ou melhorará em função das referidas competências de liderança.

No que diz respeito à competência “Clarificar a estratégia”, existe apenas uma relação positivamente associada entre a mesma e as diferentes dimensões de desempenho.

Assim como a competência clarificar a situação está positivamente ligada ao desempenho contextual, era de se esperar que clarificar a estratégia também estivesse relacionada, pois de certa forma estas duas competências encontram-se interligadas. Esta correlação positiva entre a competências clarificar a estratégia e o desempenho contextual pode encontrar a sua justificação no estudo de Santos et al. (2008) em que referem que os líderes promovem o processamento coletivo de informação, quando encorajam e facilitam o envolvimento dos membros dos grupos no que diz respeito a identificação da problemática, e incentivá-los a dar possíveis soluções. Isto implica uma

discussão verbal confrontando percepções esclarecendo possíveis dúvidas, com o objetivo de assegurar que o grupo tem uma mesma visão dos objetivos a alcançar. Mais uma vez este aspeto é muito positivo para um ambiente como a MGM onde o principal recurso são as pessoas. Isto mais uma vez vem mostrar que de certa forma os líderes têm uma grande preocupação em explicar exatamente aquilo que pretendem nas várias missões, e os subordinados têm uma grande tendência em perceber e executar da melhor forma.

No que diz respeito a competência de liderança “coordenação”, atendendo aos resultados obtidos, podemos concluir que esta está positivamente associada às competências de “desempenho contextual” e “comportamento contraproducente”.

Olhando para a revisão da literatura, esta análise vem confirmar o que já havia sido dito por Bergamini e Beraldo (1998), afirmando que embora se tenha vindo a investir muito por parte das organizações, diversas batalhas de produtividade ainda se verificam por diversos motivos, colaborando assim para a análise sobre o resultado do desempenho, chegando-se à conclusão que este depende das decisões e comportamento das pessoas, mas sobretudo dos líderes das organizações, encarregados de administrar esse desempenho e das variáveis inerentes a execução de tarefas. Deste resultado podemos tirar uma boa lição, ou seja, podemos verificar que é possível melhorar os comportamentos das pessoas quando há uma melhor percepção da competência de coordenação, suportando assim o que já foi dito por Santos. et. al., (2008), que sugerem que durante o ciclo de tarefa, os líderes atuam como elementos facilitadores de processos de interação de equipa através da competência de coordenação, e neste âmbito devem, promover um clima de interação favorável limitando conflitos e estimulando a motivação utilizando o esforço positivo e afirmações estimuladoras do empenho coletivo.

Por último, a competência de liderança “Facilitar a aprendizagem”, que se encontra associada negativamente a todas as dimensões de desempenho, leva a inferir que a percepção da competência “Facilitar a aprendizagem” não prediz a melhoria ou o aumento de qualquer uma das dimensões do desempenho.

Poderá dar-se o caso dos militares da MGM não darem a devida importância aos requisitos desta competência e por conseguinte não conseguirem concretizá-los no desempenho. Este aspeto não é considerado como muito positivo, pois se os líderes não cumprem na íntegra com os pressupostos desta competência já vistos anteriormente, os

militares dificilmente, ou muito lentamente irão eliminar os erros inerentes no decurso das funções.

Pelo que antecede, os dados apoiam a primeira hipótese, segundo a qual se verificou que para amostra deste estudo a percepção das diferentes competências de liderança se relaciona de forma diferente com o desempenho individual, evidenciando-se o desempenho contextual como sendo o que mais sofre impacto das competências de liderança. Estes resultados permite-nos inferir que quanto maior for a intensidade da percepção das competências de liderança maior será o grau de desempenho individual dos colaboradores. Nisto tudo e tendo em conta os diversos desafios que surgem aos líderes da MGM, que requer dos mesmos um grande investimento e um ajustamento contínuo das práticas de liderança, onde se inserem as competências e papéis de liderança, necessárias para a evolução e sucesso da organização (Fragoso, 2014). Deste modo, como verificamos com a hipótese 1, deverá ser dada mais atenção às competências de clarificar situação e coordenação pela influência positiva que exercem no desempenho individual dos colaboradores.

No que concerne à hipótese 2, esta visava verificar a existência de diferenças significativas ao nível das competências de liderança, entre as categorias. No entanto só foi possível encontrar diferenças estatisticamente significativas entre oficiais, sargentos e praças, no que diz respeito à percepção da competência clarificar a situação. As praças revelam uma maior percepção da clarificação situacional do que os oficiais. Como já vimos na competência clarificar a situação os líderes ajudam a equipa na procura, partilha, discussão e estruturação da informação, relevante para a resolução da tarefa, o que leva à identificação coletiva da problemática ou *modelo partilhado da situação*. Isso pode ser alcançado através da reunião preparatória da ação (*briefing*). Nestes *briefings*, os líderes desenvolvem de forma estruturada a produção de um *modelo partilhado da situação*: (1) definindo a missão ou tarefa; (2) explicando a finalidade ou propósito da missão; (3) caracterizando os meios disponíveis e os constrangimentos ou limitações; e (4) certificando-se de que a informação foi compreendida pelos membros da equipa de que há um *entendimento coletivo da situação*” (Santos et. al., 2008).

Assim a diferença encontrada entre oficiais e praças ao nível desta competência pode estar relacionada com o facto de apesar desta última categoria, normalmente não desempenhar o papel de líder, está em constantes exercícios de funções que impliquem processos de liderança (sendo que entre os membros da equipa há sempre um líder), e atuam em diferentes campos de ação, com diferentes tipos de líderes, recebem vários

tipos de inputs que os permitem desenvolverem esta competência, daí terem uma maior percepção da mesma em relação aos oficiais que fizeram parte deste estudo. É possível também observar através dos resultados que os oficiais têm uma maior percepção desta competência em relação aos sargentos. Os resultados obtidos suportam apenas em parte a hipótese 2.

Em relação a hipótese 3 que visava verificar a existência de diferenças de percepções do desempenho individual entre os militares de diferentes categorias hierárquicas. Analisando as percepções das categorias hierárquicas, só foi possível encontrar diferenças significativas entre oficiais e praças, no que diz respeito à percepção do comportamento contraproducente. As diferenças estatisticamente significativas apenas foram encontradas nas praças uma vez que revelam maior percepção do comportamento contraproducente em relação aos oficiais. Como já tínhamos analisado anteriormente segundo Koopmans et al., (2011) o CTC pode ser definido como um comportamento que prejudica o bem-estar da organização (Rotundo & Sackett, 2002 cit in Santos et al., 2008). Inclui comportamentos como o absentismo, o comportamento fora da tarefa, roubo e abuso de substâncias, executar incorretamente as tarefas, descuidar a segurança, discutir e insultar os colegas trabalho, intervalos grandes, faltar ao trabalho.

É normal que este tipo de comportamento se observe mais neste tipo de categoria, pois uma vez que são a maioria e muitos vivem no descontentamento e muitas das vezes não têm por onde agir para mudar determinadas situações, a tendência para comportamentos não saudáveis ao trabalho é maior, daí esta dimensão ser mais percecionada na categoria dos praças em relação as restantes. Também é possível concluir que os oficiais não adotam este tipo de comportamentos uma vez que estes são os líderes e têm de dar o exemplo, a tendência para este tipo de comportamento é reduzida em relação as outras categorias. Deste modo, com os resultados obtidos foi possível suportar parcialmente a hipótese 3.

5.2 Resposta a questão central

“Quais as competências funcionais dos líderes da MGM que mais influenciam no desempenho dos seus subordinados?”.

Toda investigação que diz respeito a esta dissertação teve como objetivo principal, responder à questão central. Sendo assim, e de acordo com os resultados

adquiridos, podemos afirmar que tanto a dimensão liderança “clarificar situação”, “classificar estratégia”, “coordenação” e “ facilitar aprendizagem” influenciam o desempenho dos subordinados. No entanto como vimos anteriormente as competências clarificar a situação e coordenação são as que mais contribuem para o desempenho individual dos militares da MGM.

No que diz respeito à percepção dos comportamentos de liderança levados a cabo pelos superiores hierárquicos relativamente às competências de liderança que mais têm influência sobre o desempenho dos subordinados são *“O líder apresenta uma estratégia de resolução do plano”, “O líder estimula o apoio mútuo e assistência aos membros em dificuldade”, “O líder explica a finalidade da tarefa”, “O líder promove uma reflexão na equipa relativamente ao envolvimento na acção”*.

5.3 Considerações finais

Após a discussão dos resultados e de referenciadas algumas conclusões, é ainda relevante apresentar algumas considerações finais face aos resultados obtidos, à revisão da literatura efetuada e os propósitos do nosso estudo. Deste modo, o facto de os resultados ajudarem-nos a suportar, ainda que, parcialmente as nossas hipóteses, mostra-se que existe uma harmonia com o que foi comentado por Syroit (1996) que considera a liderança como “um conjunto de atividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das atividades de outros membros, com o objetivo de atingir eficazmente o objetivo do grupo”.

Julgamos também ter alcançado as respostas em relação às questões do nosso estudo de acordo com as hipóteses testadas. Pudemos verificar os tipos de relação existentes entre as competências de liderança e o desempenho individual, concluindo-se que a percepção das competências de liderança parece ter mais impacto na componente contextual do desempenho, o que é relevante, tendo em conta que este é definido como comportamentos que suportam o ambiente organizacional, social e psicológico no qual a função central é cooperar (Borman & Motowidlo, 1993, p. 73). Observou-se em que medida a percepção das diferentes competências de liderança na sua comparação como grau de desempenho individual dos militares da MGM seria diferente entre as categorias. Perceber que os líderes ao serem percecionados como tal, conseguirão de

forma mais fácil que os seus colaboradores desenvolvam um maior desempenho dentro da organização.

Foi possível também atestar que a adoção das diferentes competências de liderança, em particular clarificar a situação e a coordenação e têm um impacto bastante positivo ao nível do desempenho que por sua vez se irão refletir com “a organização ou grupo, à organização das atividades para o alcance dos objetivos, a motivação dos seguidores para cumprir os objetivos, a manutenção das relações de cooperação e do espírito de equipa, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas” (Yukl, 2002).

5.4 Limitações do estudo

No que diz respeito aos aspetos que limitaram este trabalho, indico como principal, a amostra recolhida, apesar da sua escolha ser intencional, não espelhou globalmente as características dos militares da MGM uma vez que apenas responderam ao questionário os militares que constituem o CMGM.

A recolha de dados dos militares da MGM também foi limitativa, pois visto que estes encontravam-se num ambiente de exercícios, foi necessário usar vários procedimentos legais e administrativos para que pudessem responder aos questionários.

Uma outra limitação metodológica poderá estar relacionada com o fato de apenas se ter utilizado a categoria como variável independente na comparação das médias. O cruzamento de outras variáveis como idade, antiguidade e as habilitações literárias podiam ter tido outro tipo de associação entre as variáveis do estudo.

Outro aspeto importante foi o fator tempo, pois visto que temos o estágio de embarque, este de certa forma dificultou na conclusão do trabalho, pois nem sempre foi possível haver uma dedicação da forma esperada na dissertação.

5.5 Recomendações

No que diz respeito ao seguimento da presente dissertação, podia ser considerado, a aplicação dos mesmos questionários ao restante universo da MGM e aplicados também aos outros ramos das Forças Armadas de Defesa de Moçambique (FADM), com o objetivo de estabelecer-se comparações, e fazendo-se uma análise de quais os comportamentos de liderança que mais influenciam no desempenho dos militares, quais os que conseguem promover melhor o desempenho e quais as razões para tal.

Poder-se-ia também alargar o estudo às Forças policiais da República de Moçambique, como é o caso da Policia da República de Moçambique (PRM) e até mesmo aos organismos civis. Este estudo serviria também para estabelecer-se comparações e extraírem benefícios na pesquisa de uma melhoria comum e constante a todos os intervenientes.

Como última recomendação, propõe-se a integração deste modelo no ensino dirigido aos futuros Oficiais da MGM e em ações de formação em liderança e trabalho em equipa, tendo em conta a vertente prática (exercícios práticos), dirigidas aos militares da MGM, dando especial enfoque para quem assume funções ao nível de comando/direção/chefia exercidas nas diferentes áreas atuação.

Referências Bibliográficas.

- ALMEIDA, Fernando N., (1996), “Avaliação de Desempenho para Gestores”, McGraw-Hill, Lisboa.
- BASS, B.M. (1981), *Stogdill's Handbook of Leadership – A Survey of Theory and Research*, New York, Free Press.
- BASS, B. M.(1985), *Leadership and performance beyond expectations*. Nova York: The Free Press.
- BASS, Bernard M.(1990), *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Nova York: Free Press.
- BERGAMINI, C. W. (2008), *O líder eficaz*, São Paulo, Atlas.
- BORMAN, W. C., & MOTOWIDLO, S. J. (1993), *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. In N. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations*. San-Francisco: Jossey-Bass, pp. 71–98.
- BORMAN, W. & MOTOWIDLO, S. (1997), *Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research*. *Human performance*, 10, (2), pp. 99-109.
- BRIEF, A. P., & MOTOWIDLO, S. J. (1986), *Prosocial organizational behaviors*, *Academy of Management Review*, 11, pp. 710-725.
- BOTERF, G. (2006). *Avaliar a competência de um Profissional: Três dimensões a explorar*. *Revista Pessoal*, pp. 60-63.
- BOYATZIS, Richard E. (1982), *The Competent Mangement: a model for effective performance*, New York, John Wilwy.
- CHIAVENATO, I. (2004). “Introdução à Teoria Geral da Administração”, 7.^a ed, Rio de Janeiro, Campus Editora.
- CUNHA, M. P. & Rego, A. (2009). *Liderar*, 2^a ed., Lisboa. Publicações Dom Quixote
- CUNHA, M.P., REGO, A., CUNHA, R.C., & CABRAL- Cardoso, C. (2006), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, (6a ed). Lisboa: Editora RH.
- DEN Hartog, D. N. & KOOPMAN P. L. (2001), *Leadership in organizations*, In N. ANDERSON, D. S., ONES, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran. *Handbook of industrial, work & organizational psychology* (pp. 166-167). London: Sage Publications.

- DEN HARTOG, D. N., VAN MUIJEN, J.J. & KOOPMAN P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: *An analysis of the MLQ*, Journal of occupational and Organizational Psychology, 70, pp. 19-34.
- DIRKS, K.T. & FERRIN D.L (2002), “Trust in Leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice”, *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628.
- DOEBBER, Julia (2008), “Competências funcionais: conceito e identificação, como aplica-las no ambiente corporativo”, *Escola de administração da UFRGS*.
- DUTRA, J. S. Competências (2007), “conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna”, São Paulo: Atlas.
- EVANS, Karen (2002), *Working to learn: Transforming learning in the workplace*. Chapter 5.
- FACHADA, Odete (1998), *Psicologia das relações interpessoais*, Lisboa, Edições Rumo, lda.
- FLEURY, M. T. L., FLEURY, A. (2001), *Construindo o Conceito de Competência*. RAC, Edição Especial.
- FONSECA, J. R. (2008). “Os Métodos Quantitativos na Sociologia: Dificuldades de Uma Metodologia de Investigação”, *VI Congresso Português de Sociologia*, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa.
- FRAGOSO, P. (2014). *Papéis de Liderança e a sua influência no Compromisso Organizacional: no contexto da Marinha Portuguesa*, Tese de Mestrado, Universidade Europeia, Laureate International Universities.
- GOMES, A.D., CARDOSO, L. & CARVALHO, C. (2000). *Discurso de liderança: o que faz sentido faz-se* In *Psychologica*, 23, 5-36
- HERSEY, P., BLANCHARD, K. (1988). *Management of Organizational Behaviour-utilizing human resources*, 5th ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- HILL, M. M., & HILL, A. (2012), “Investigação por Questionário”, 2ª ed., Lisboa: Edições Sílabo.
- HINKIN, T. R. & SCHRIESHEIM, C. A. (2008), “A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)”, *Leadership Quarterly*, 19, pp. 501-513.

- HOUSE, R. J., HANGES, P. J., RUIZ-QUINTANILLA, S. A., DORFMAN, P. W., JAVIDAN, M. & DICKSON, M. (1999). *Cultural influences on leadership and organizations: Project Globe*, http://leadership.wharton.upenn.edu/l_change/publications/house.shtml, acedido em Junho de 2016.
- LAUREANO, R. M. S. (2013). *Testes de hipóteses com o SPSS*, 2a ed., Lisboa: Edições Sílabo.
- JAGO, A. G. (1982), "Leadership: Perspectives in theory and research", *Management Science*, 28(3), pp. 315–336.
- JANICKI, G. e BARTEL, C. A. (2003), "Talking about time: effects of temporal planning and time awareness norms on group coordination and performance" *Group Dynamics Theory Research and Practice*, vol. 7(2), p. 122-134.
- KLINE, R. B. (1988). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3ª ed.). New York: The Guilford Press.
- JESUÍNO, J. C. (2005). *Processos de liderança* (4a ed.). Lisboa: Livros Horizonte.
- KOZLOWSKI, S. W. J.; GULLY, S. M.; SALAS, E. e CANNONBOWERS, J. A. (1996b), "Team leadership and development: theory, principles, and guidelines for training leaders and teams". In M. Beyerlein, S. Beyerlein e D. Johnson (Eds.), "Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams", JAI, Greenwich, CT, vol. 3.
- LEIGH, D. (2004), "Leading workplace collaboration: A literature-based model and selfassessment inventory", In E. Biech, "The 2004 Pfeiffer annual: Training", Pfeiffer.
- MARKS, M. A.; MATHIEU, J. E. e ZACARRO, S. J. (2001), "A temporallybased framework and taxonomy of team process", *Academy of Management Review*, vol. 26(3), pp. 356-376.
- MCCLELLAND, David C. "Testing for competence Rather Than Intelligence", *American Psychologist*, p. 1-14, jan. 1973.
- OTOOLE, J., GALBRAITH, J. & LAWLER III, E., E. (2002), "When Two (or More) Heads are Better than One: The Promise and Pitfalls of Shared Leadership." *California Management Review*, 44 (4), pp. 65-83.

- PIEDADE, A. (2011), “A influência da liderança no desempenho de atendentes em contact centers: o caso CONTAX S/A”. *Universidade Federal da Bahia*.
- PESTANA, M. H. & GAGEIRO, J. N. (2005). *Análise de dados para as Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS*, 4a ed., Lisboa, Edições Sílabo.
- PESTANA, M. H., & GAGEIRO, J. N. (2008). *Análise de dados para as Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS*, 5ª ed., Lisboa, Edições Sílabo.
- REGO, A. (1998), *Liderança nas organizações: teoria e prática*, Universidade de Aveiro
- SANTOS et. al. (2008), “As competências funcionais dos líderes e a eficácia das equipas”, p. 95-104.
- SILVA, A. S., e PINTO, J. M. (1999), *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto, Edições Afrontamento.
- SOUSA, M., e BAPTISTA, C. (2011). Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha, 3ª ed., Lisboa, Pactor.
- STOUT, R. J.; CANNON-BOWERS, J.A.; SALAS, E. e MILANOVICH, D.M.(1999), “Planning, shared mental models, and coordinated performance. An empirically established”, *Human Factors*, vol. 41(1), pp. 61-71.
- SYROIT, J. (1996). *Liderança Organizacional*. Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- VAN SCOTTER, J. R., & MOTOWIDLO, S. J. (1994), “Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance”, *Journal of Applied Psychology*, 79, pp. 475-480.
- YUKL, G. (1999). “An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), pp. 33-48.
- YUKL, G. A. (2002), *Leadership in Organizations*, 5ª ed., New Jersey, Prentice Hall.

Anexos:

Anexo 1: Questionário

Questionário – Papéis de liderança e as suas influências no desempenho individual: No contexto da Marinha de Guerra Moçambicana (MGM).

Aligação entre a liderança funcional e o desempenho dos colaboradores pode não ser uma relação direta, mas medida por comportamentos e atitudes, como por exemplo, pelo desempenho dos colaboradores da organização.

O presente questionário visa deste modo, recolher informação referente ao modo como perceciona os diferentes papéis de liderança e relativamente à forma como estabelece o seu vínculo com a organização no que se refere ao desempenho dos militares da MM.

Os elementos recolhidos servirão de base para a elaboração de uma dissertação de Mestrado em Administração Naval, na Escola Naval Portuguesa.

Será garantido o tratamento geral dos dados e não individualizado, de forma a promover o seu anonimato e a natureza confidencial do questionário.

Certifique-se que leu e respondeu a todas as afirmações, tendo em consideração que não existem respostas certas ou erradas.

Este questionário é constituído por uma **secção A**– Dados Demográficos – importantes para fins estatísticos. Por uma **secção B**, contendo descrições relacionadas com os papéis do líder, **sobre as quais se pede a sua opinião, sobre a sua perceção em relação à sua chefia direta**, e onde deverá assinalar com uma cruz (X) no número que melhor reflita a sua opinião. Por uma **secção C**, contendo descrições relacionadas com o desempenho individual, **sobre as quais se pede a sua opinião, sobre a forma como perceciona o seu desempenho na organização onde trabalha**, e onde deverá assinalar com uma cruz (X) no número que melhor reflita a sua opinião.

Obrigado(a) pela sua colaboração!

Joaquim Zico

ASPOF AN

SECÇÃO A- DADOS DEMOGRÁFICOS

1. **Sexo:** Homem ☐ Mulher ☐
2. **Idade:** ____ (anos)
3. **Estado Civil:** Solteiro ☐ Casado/União de Facto ☐ Divorciado(a) ☐ Viúvo(a) ☐
4. **Habilitações:** Até ao 9.º ano ☐ 12.º Ano ☐ Frequência Universitária ☐
Licenciatura ☐ Mestrado/Doutoramento ☐
5. **Categoria:** Oficial ☐ Sargento ☐ Praça ☐
6. **Classe:** ____
7. **Situação Profissional:** RCQP – Ativo ☐ QP – Reserva ☐
8. **Tempo de Serviço:** ____ (anos) ☐
9. **Unidade:** Em Terra ☐ Naval ☐

SECÇÃO B

As seguintes afirmações visam analisar de que forma cada indivíduo percebe a sua chefia direta.

Leia cada afirmação e classifique-a com um (x), de acordo com a escala apresentada.

		<div>Concordo Totalmente</div> <div>Concordo</div> <div>Concordo Moderadamente</div> <div>Não Concordo nem Discordo</div> <div>Discordo Moderadamente</div> <div>Discordo</div> <div>Discordo Totalmente</div>						
		1	2	3	4	5	6	7
1.	O líder promove a elaboração de um plano							
2.	O líder verifica se os membros de equipa entendem o plano							
3.	O líder define papéis e clarifica as responsabilidades dos membros da equipa							
4.	O líder apresenta uma estratégia de resolução do plano							
5.	O líder encoraja os membros de equipa a sugerir estratégias para a resolução do plano							
6.	O líder monitoriza a execução mantendo a equipa informada							
7.	O líder coordena os membros na execução da tarefa							
8.	O líder estimula o apoio mútuo e assistência aos membros em dificuldade							
9.	O líder estimula a equipa e controla os conflitos							
10.	O líder define corretamente a tarefa da equipa							
11.	O líder explica a finalidade da tarefa							
12.	O líder informa quais os meios disponíveis e as limitações							

13.	O líder verifica se os membros de equipa entendem a tarefa	1	2	3	4	5	6	7
14.	O líder promove uma síntese das lições aprendidas	1	2	3	4	5	6	7
15.	O líder promove uma reflexão na equipa relativamente a avaliação inicial da situação e à estratégia empreendida	1	2	3	4	5	6	7
16.	O líder promove uma reflexão na equipa relativamente ao envolvimento na acção	1	2	3	4	5	6	7

SECÇÃO C

As seguintes afirmações visam analisar de que forma cada indivíduo perceciona o seu desempenho na organização onde trabalha.

Leia cada afirmação e classifique-a com um (x), de acordo com a escala apresentada.

		<div>Concordo Totalmente</div> <div>Concordo</div> <div>Concordo Moderadamente</div> <div>Não Concordo nem Discordo</div> <div>Discordo Moderadamente</div> <div>Discordo</div> <div>Discordo Totalmente</div>						
		1	2	3	4	5	6	7
1.	Planeio o meu trabalho de modo a que consiga realizá-lo no tempo definido.							
2.	O planeamento do meu trabalho é excelente.							
3.	Tenho sempre presente as tarefas que eu tenho de realizar no meu trabalho.							
4.	Sou capaz de separar no trabalho os assuntos importantes dos assuntos menos importantes.							
5.	Sei como definir as prioridades certas.							
6.	Sou capaz de realizar corretamente o meu trabalho em pouco tempo e com o mínimo de esforço.							
7.	A colaboração com os outros elementos do serviço/departamento/unidade é muito produtiva.							
8.	Costumo assumir mais responsabilidades do que aquelas que me são atribuídas.							
9.	Quando termino as tarefas que me são delegadas, início novas tarefas por iniciativa própria.							
10.	Quando existe a possibilidade de realizar tarefas mais desafiadoras, eu sou voluntário em assumir essas tarefas.							
11.	Trabalho por forma a manter-me atualizado de uma forma geral em relação ao trabalho que realizo.							

12.	Trabalho por forma a manter as minhas competências técnicas atualizadas.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Apresento soluções criativas para novos problemas que surgem.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Fico a observar os novos desafios que surgem no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Trabalho mais do que é esperado de mim.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Participo ativamente nas reuniões de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Procuo continuamente novas formas de melhorar o meu desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Quando me surgem novas oportunidades aceito-as de imediato.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Sei como resolver situações difíceis e contratempos rapidamente.	1	2	3	4	5	6	7
20.	Reclamo no meu trabalho sobre assuntos sem importância.	1	2	3	4	5	6	7
21.	Faço dos problemas maiores do que na realidade são no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
22.	Concentro-me nos aspetos negativos de uma situação de trabalho, em vez de nos aspetos positivos.	1	2	3	4	5	6	7
23.	Falo com os meus camaradas sobre os aspetos negativos do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
24.	Falo com pessoas de fora da organização sobre os aspetos negativos do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
25.	Trabalho menos do que é esperado de mim.	1	2	3	4	5	6	7
26.	Consigo libertar-me de uma tarefa de trabalho facilmente.	1	2	3	4	5	6	7
27.	Às vezes não faço nada, enquanto deveria estar a trabalhar.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo 2: Tabelas estatísticas

Tabela 22- Tabela referente a análise descritiva de cada uma das competências de liderança do líder.

Itens	Média (Xm)	Desvio-Padrão (S)	Mín.	Máxi.
1. O líder promove a elaboração de um plano	5,52	1,42	1	7
2. O líder verifica se os membros de equipa entendem o plano	5,7	1,6	1	7
3. O líder define papéis e clarifica as responsabilidades dos membros da equipa	5,46	1,37	1	7
4. O líder apresenta uma estratégia de resolução do plano	5,81	1,54	1	7
5. O líder encoraja os membros de equipa a sugerir estratégias para a resolução do plano	5,69	1,69	1	7
6. O líder monitoriza a execução mantendo a equipa informada	5,44	1,45	1	7
7. O líder coordena os membros na execução da tarefa	5,46	1,37	1	7
8. O líder estimula o apoio mútuo e assistência aos membros em dificuldade	5,73	1,43	1	7
9. O líder estimula a equipa e controla os conflitos	5,56	1,66	1	7
10. O líder define corretamente a tarefa da equipa	5,69	1,61	1	7
11. O líder explica a finalidade da tarefa	5,77	1,87	1	7
12. O líder informa quais os meios disponíveis e as limitações	5,55	1,44	1	7
13. O líder verifica se os membros de equipa entendem a tarefa	5,69	1,28	1	7
14. O líder promove uma síntese das lições aprendidas	5,4	1,6	1	7
15. O líder promove uma reflexão na equipa relativamente a avaliação inicial da situação e à estratégia empreendida	5,58	1,45	1	7
16. O líder promove uma reflexão na equipa relativamente ao envolvimento na acção	5,7	1,4	1	7

Tabela 23 - Tabela referente a análise descritiva de cada uma das dimensões de desempenho.

Itens	Média (Xm)	Desvio-Padrão (S)	Mín.	Máx.
1.Planeio o meu trabalho de modo a que consiga realizá-lo no tempo definido.	5,89	1,49	1	7
2.O planeamento do meu trabalho é excelente.	5,13	1,48	1	7
3.Tenho sempre presente as tarefas que eu tenho de realizar no meu trabalho.	5,27	1,76	1	7
4.Sou capaz de separar no trabalho os assuntos importantes dos assuntos menos importantes.	5,36	1,57	1	7
5.Sei como definir as prioridades certas.	5,64	1,39	1	7
6.Sou capaz de realizar corretamente o meu trabalho em pouco tempo e com o mínimo de esforço.	5,52	1,36	1	7
7.A colaboração com os outros elementos do serviço/departamento/unidade é muito produtiva.	5,80	1,33	1	7
8.Costumo assumir mais responsabilidades do que aquelas que me são atribuídas.	5,60	1,32	1	7
9.Quando termino as tarefas que me são delegadas, início novas tarefas por iniciativa própria.	5,13	1,69	1	7
10.Quando existe a possibilidade de realizar tarefas mais desafiadoras, eu sou voluntário em assumir essas tarefas.	5,46	1,48	1	7
11.Trabalho por forma a manter-me atualizado de uma forma geral em relação ao trabalho que realizo.	5,33	1,71	1	7
12.Trabalho por forma a manter as minhas competências técnicas atualizadas.	5,68	1,31	1	7
13.Apresento soluções criativas para novos problemas que surgem.	5,50	1,59	1	7
14.Fico a observar os novos desafios que surgem no meu trabalho.	5,07	1,7	1	7
15.Trabalho mais do que é esperado de mim.	5,18	1,55	1	7
16.Participo ativamente nas reuniões de trabalho.	5,43	1,52	1	7
17.Procuro continuamente novas formas de melhorar o meu desempenho no trabalho.	5,62	1,37	1	7
18.Quando me surgem novas oportunidades aceito-as de imediato.	5,58	1,27	1	7
19.Sei como resolver situações difíceis e contratempos rapidamente.	5,46	1,38	1	7
20.Reclamo no meu trabalho sobre assuntos sem importância.	4,85	1,84	1	7
21.Faço dos problemas maiores do que na realidade são no trabalho.	4,71	1,8	1	7
22.Concentro-me nos aspetos negativos de uma situação de trabalho, em vez de nos aspetos positivos.	4,25	1,99	1	7
23.Falo com os meus camaradas sobre os aspetos negativos do meu trabalho.	4,81	1,73	1	7
24.Falo com pessoas de fora da organização sobre os aspetos negativos do meu trabalho.	4,21	2,21	1	7
25.Trabalho menos do que é esperado de mim.	4,35	1,99	1	7
26.Consigo libertar-me de uma tarefa de trabalho facilmente.	4,87	1,92	1	7
27.Às vezes não faço nada, enquanto deveria estar a trabalhar.	4,01	2,3	1	7

Tabela 24- Teste Post-hoc (componentes das competências de liderança e categoria)

Dependent variable	(I) Categoria	(J) Categoria	Mean difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Clarificar situação	Oficial	Sargento	0,34	0,24042	0,345
		Praça	0,25	0,17678	0,005
	Sargento	Oficial	-0,34	0,24042	0,345
		Praça	-0,09	0,066364	0,268
	Praça	Oficial	-0,25	0,17678	0,005
		Sargento	0,09	0,06364	0,268
Clarificar estratégia	Oficial	Sargento	0,27	0,19092	0,943
		Praça	0,12	0,08485	0,662
	Sargento	Oficial	-0,27	0,19092	0,943
		Praça	-0,15	0,10607	0,356
	Praça	Oficial	-0,12	0,08485	0,662
		Sargento	0,15	0,10607	0,356
Coordenação	Oficial	Sargento	-0,03	0,02121	0,773
		Praça	0,24	0,16971	0,561
	Sargento	Oficial	0,03	0,02121	0,773
		Praça	0,27	0,19092	0,259
	Praça	Oficial	-0,24	0,16971	0,561
		Sargento	-0,27	0,19092	0,259
F. Aprendizagem	Oficial	Sargento	-0,53	0,37477	0,441
		Praça	-0,66	0,46669	0,987
	Sargento	Oficial	0,53	0,37477	0,441
		Praça	-0,13	0,09192	0,876
	Praça	Oficial	0,66	0,46669	0,987
		Sargento	0,13	0,09192	0,876

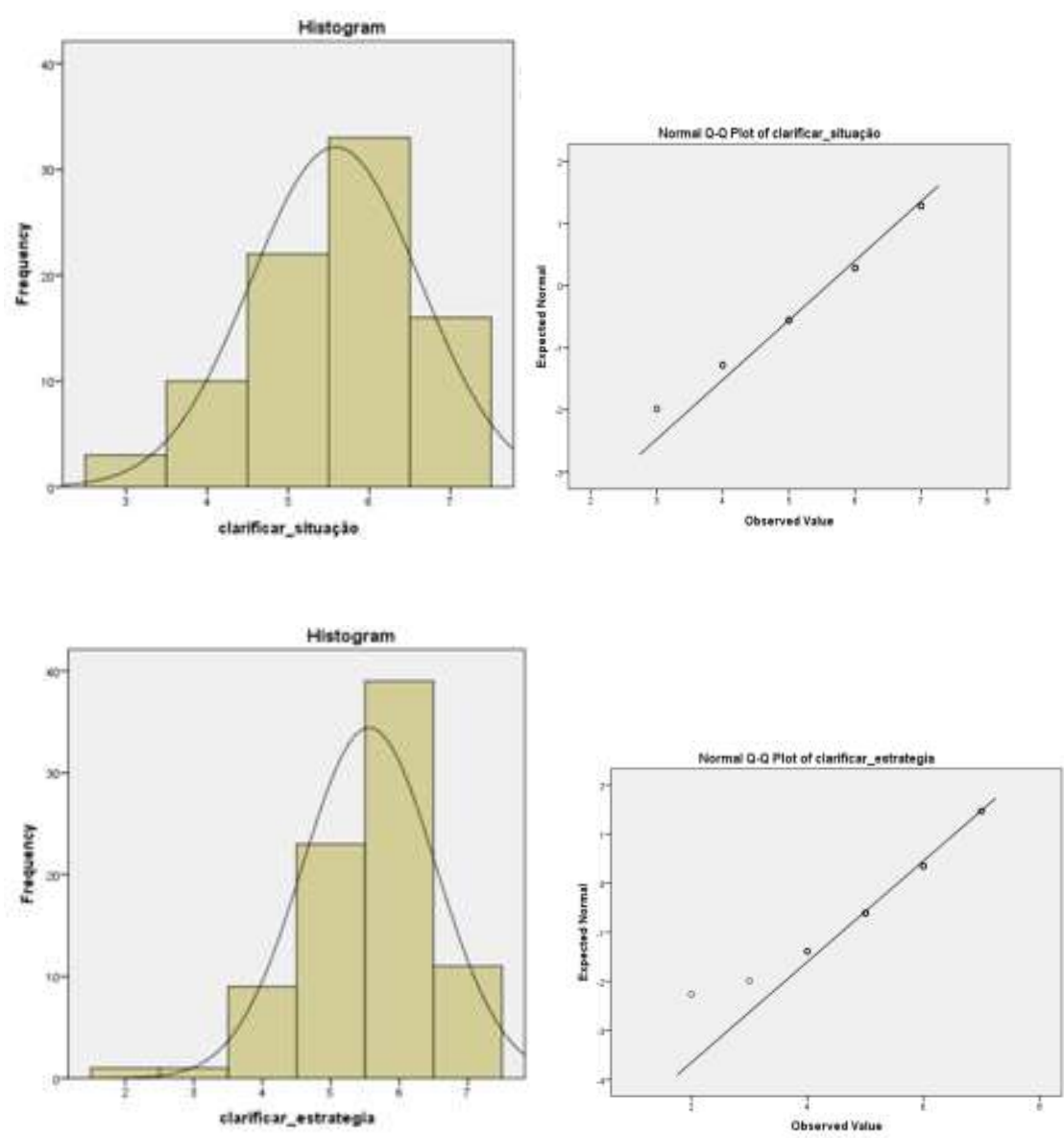
Tabela 25- Teste Post-hoc (componentes de desempenho individual e categoria)

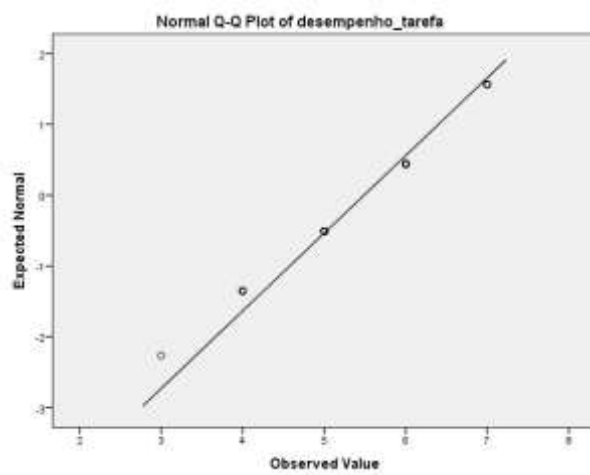
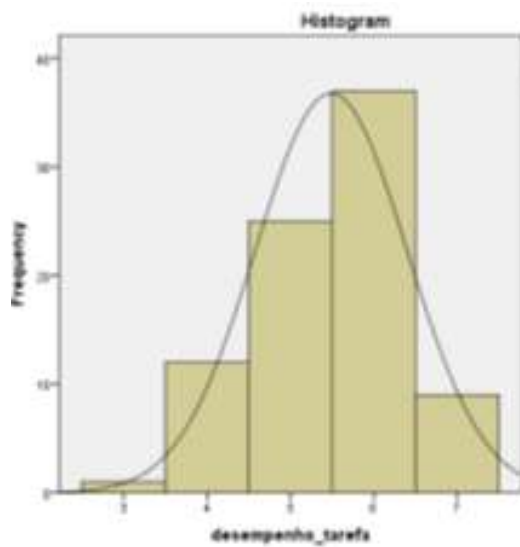
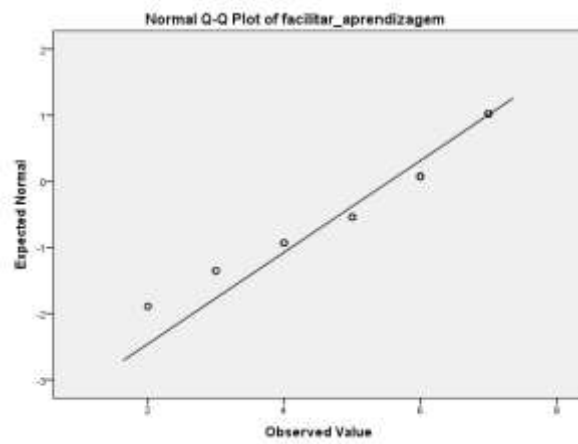
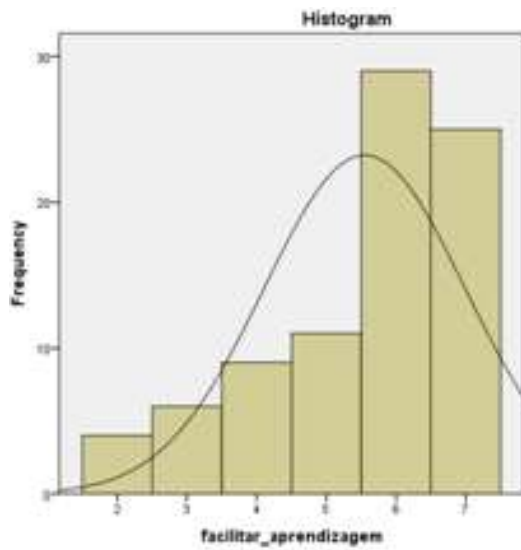
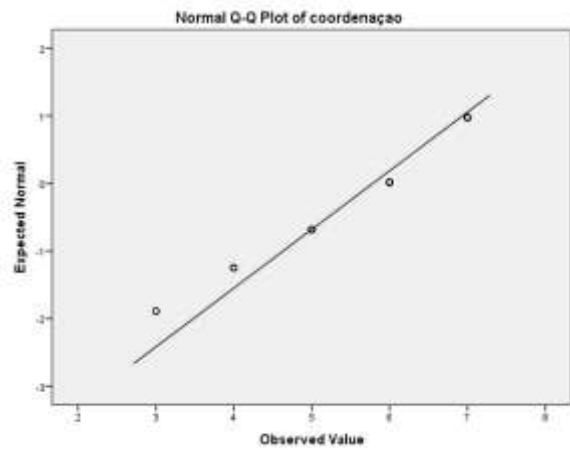
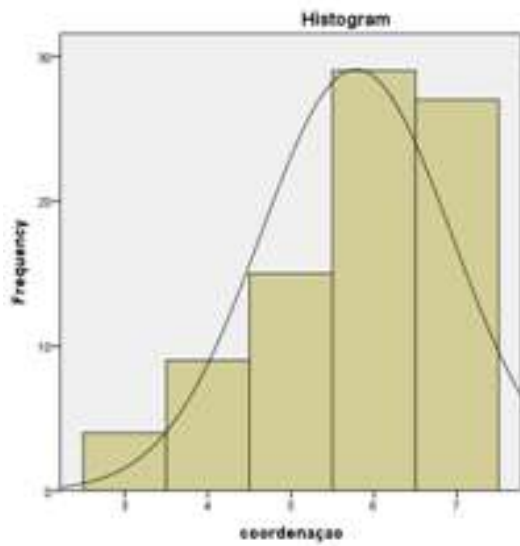
Dependent variable	Categoria (I)	Categoria (J)	Mean difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Desemepenho tarefa	Oficial	Sargento	0,28	0,19799	0,645
		Praça	0,26	0,18385	0,105
	Sargento	Oficial	-0,28	0,19799	0,945
		Praça	-0,02	0,01414	0,858
	Praça	Oficial	-0,26	0,18385	0,565
		Sargento	0,02	0,01414	0,758
Desempenho contextual	Oficial	Sargento	0,28	0,19799	0,923
		Praça	0,16	0,11314	0,722
	Sargento	Oficial	-0,28	0,19799	0,973
		Praça	-0,12	0,08485	0,836
	Praça	Oficial	-0,16	0,11314	0,837
		Sargento	0,12	0,08485	0,216
Comport. Contraproducente	Oficial	Sargento	-0,75	0,53033	0,773
		Praça	-1,38	0,975581	0,001
	Sargento	Oficial	0,75	0,53033	0,347
		Praça	-0,63	0,44548	0,289
	Praça	Oficial	1,38	0,97581	0,943
		Sargento	0,63	0,44548	0,421

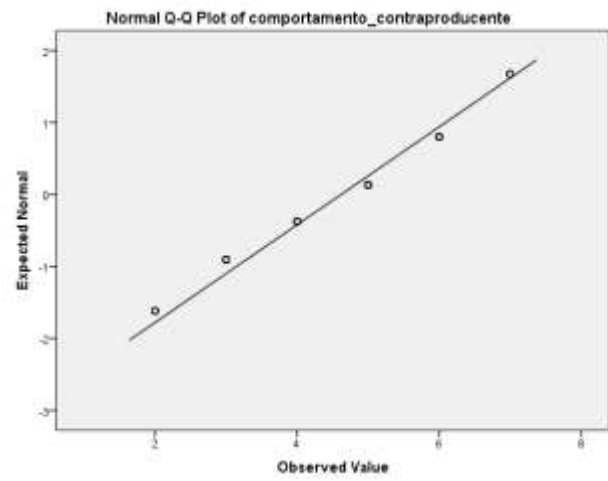
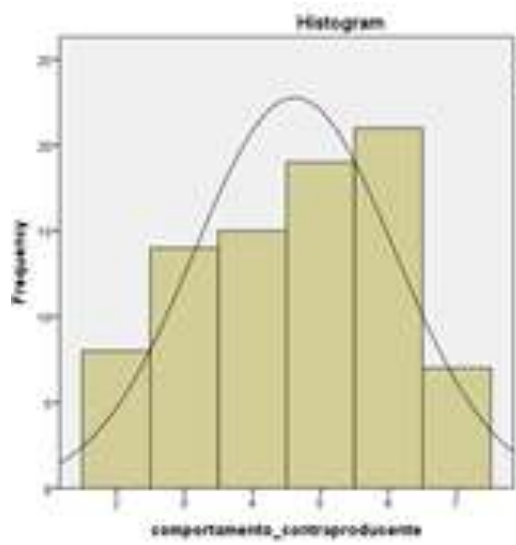
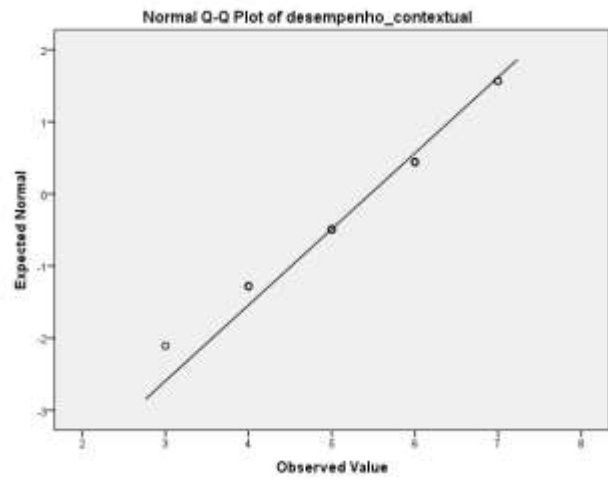
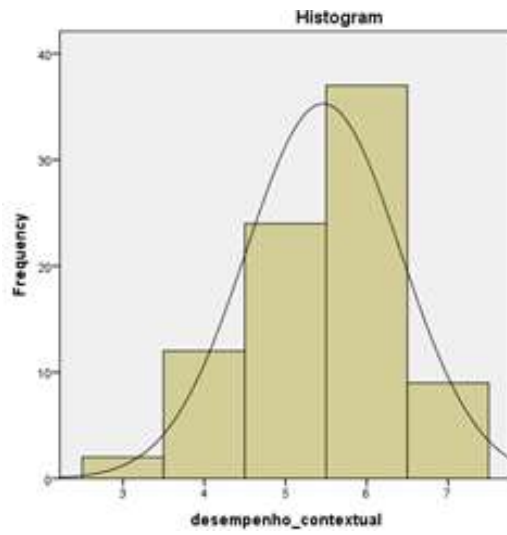
Tabela 26- Amostra da população

<i>Nível de Confiança</i>	<i>Z</i>	<i>Erro de Precisão</i>	<i>N</i>
99%	2, 58	0, 01	621
99%	2, 58	0, 02	559
99%	2, 58	0, 03	478
99%	2, 58	0, 04	398
99%	2, 58	0, 05	328
99%	2, 58	0, 06	269
99%	2, 58	0, 07	223
99%	2, 58	0, 08	185
99%	2, 58	0, 09	156
99%	2, 58	0, 1	132
95%	1, 96	0, 01	605
95%	1, 96	0, 02	509
95%	1, 96	0, 03	403
95%	1, 96	0, 04	311
95%	1, 96	0, 05	241
95%	1, 96	0, 06	189
95%	1, 96	0, 07	151
95%	1, 96	0, 08	122
95%	1, 96	0, 09	101
95%	1, 96	0, 1	84
90%	1, 64	0, 01	589
90%	1, 64	0, 02	467
90%	1, 64	0, 03	348
90%	1, 64	0, 04	256
90%	1, 64	0, 05	191
90%	1, 64	0, 06	146
90%	1, 64	0, 07	114
90%	1, 64	0, 08	91
90%	1, 64	0, 09	74
90%	1, 64	0, 1	62

Anexo 3: Gráficos Q-Q plot e histogramas







Anexo 4: Dados sociodemográficos

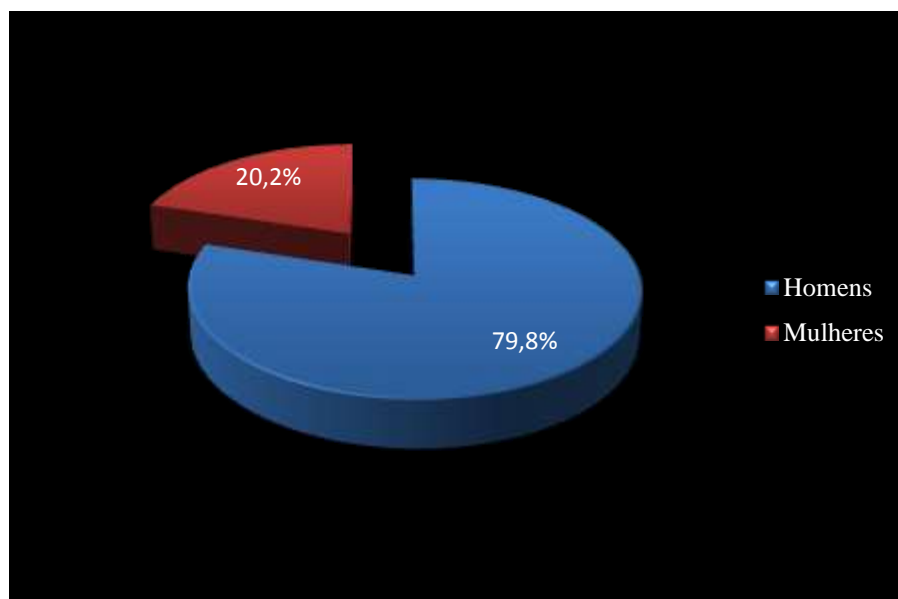


Figura2- Gênero dos Militares

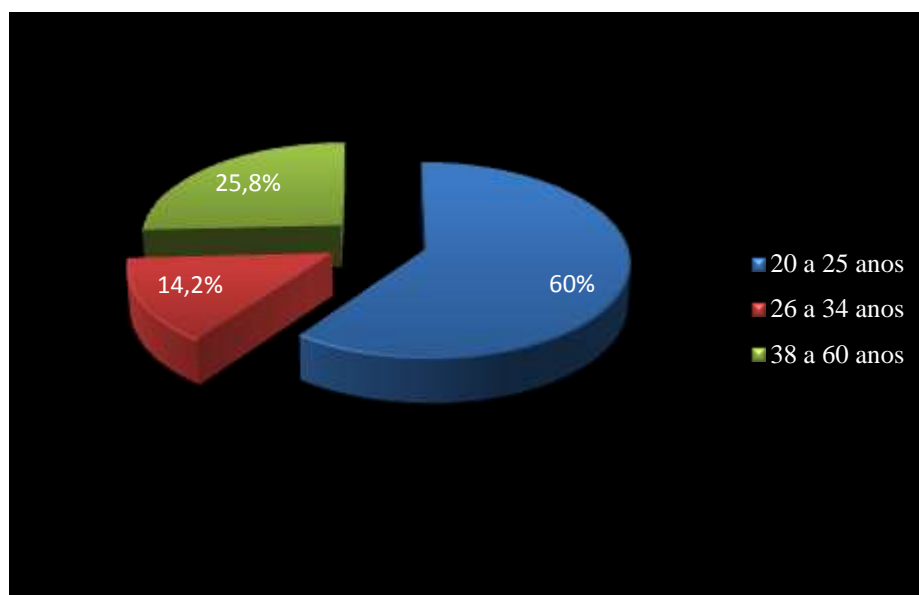


Figura3- Idade dos militares

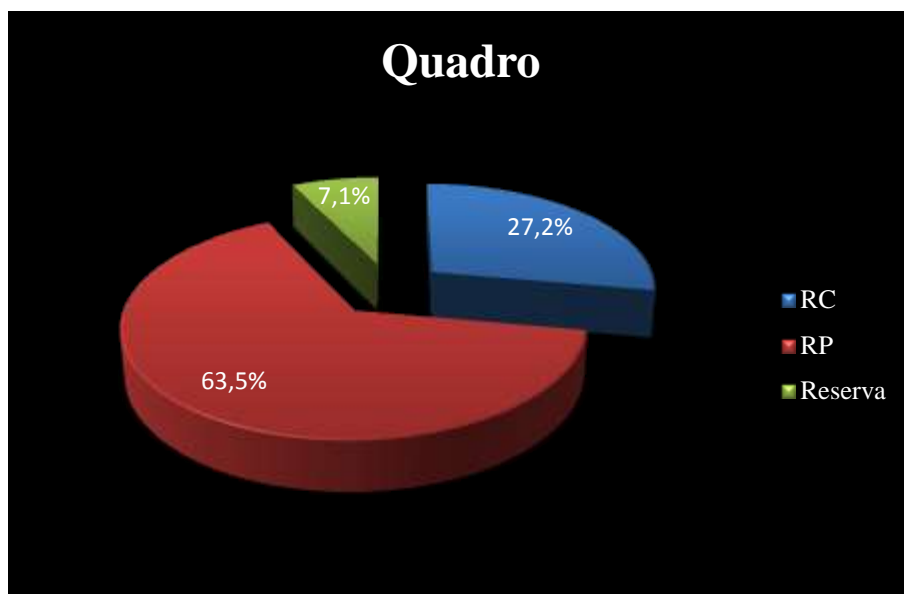


Figura4- Quadro dos Militares

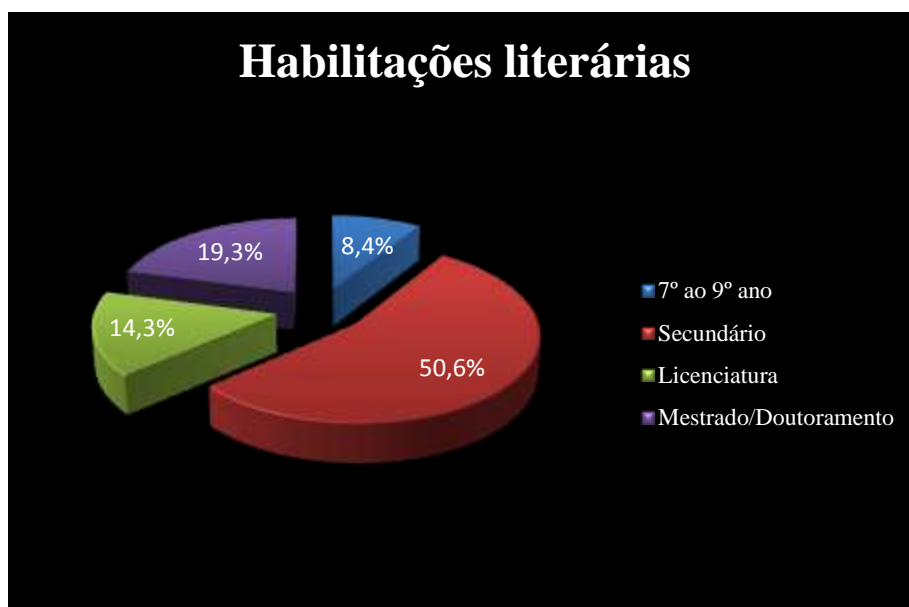


Figura5- Habilitações literárias

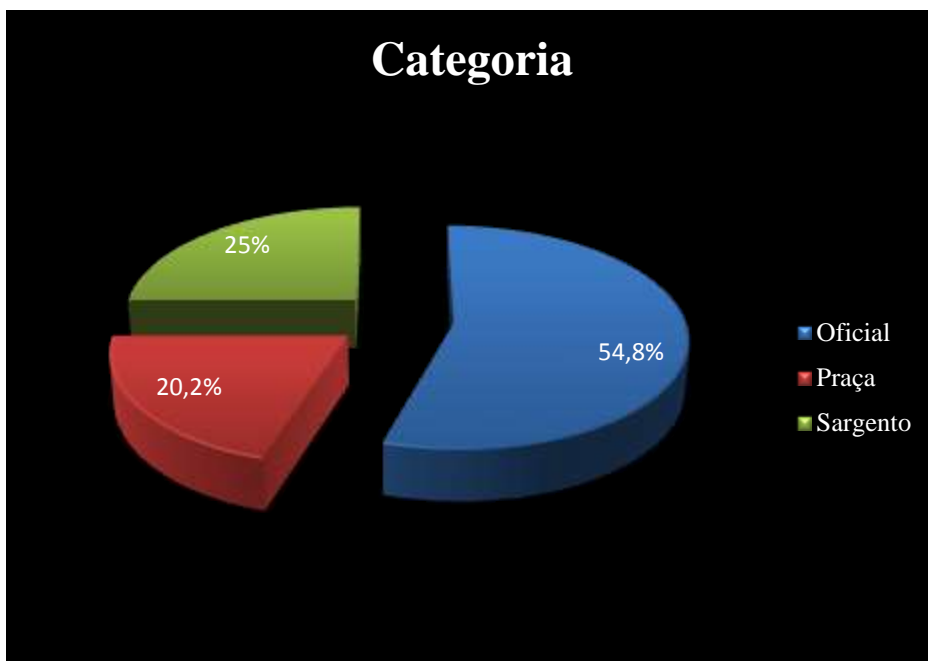
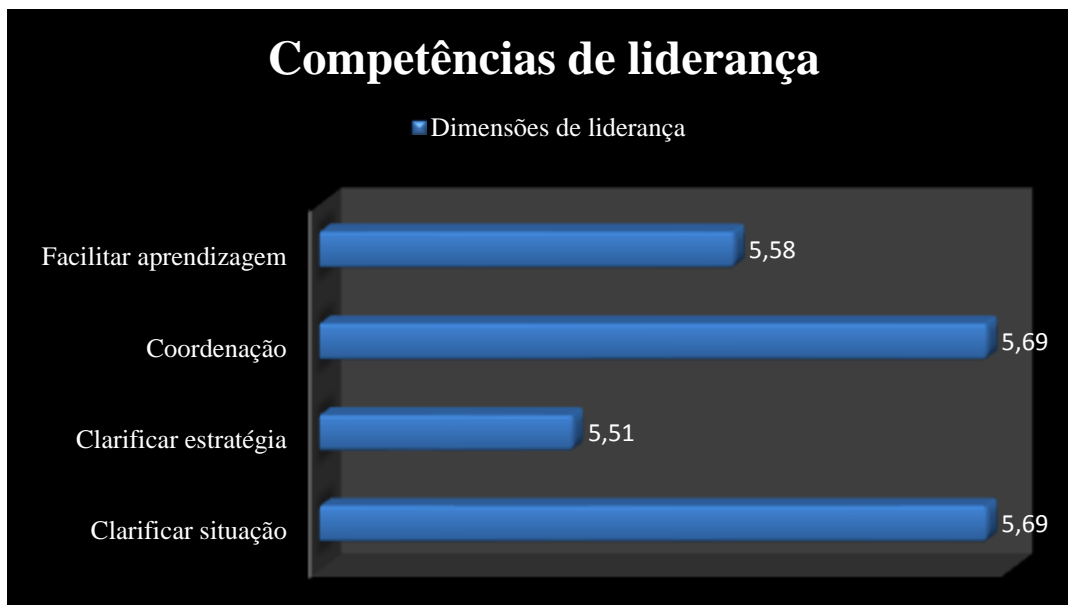


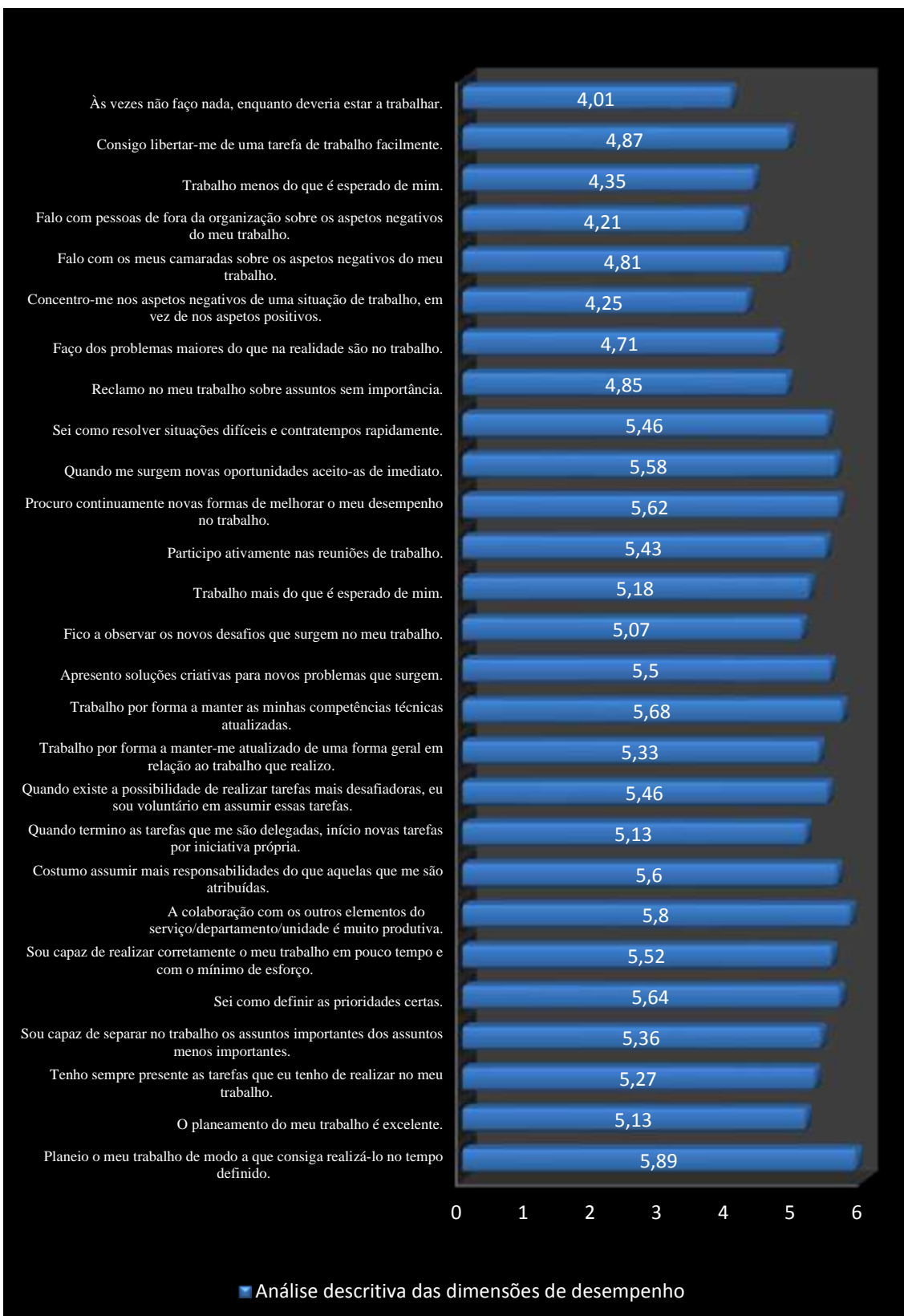
Figura6- Categoria

Anexo 5: Gráficos dos valores médios das competências do líder



Anexo 6: Gráficos dos valores médios das dimensões de desempenho





Anexo 7: Gráficos de Análise da fiabilidade (Alpha de Cronbach)

